

**EVALUACIÓN FINANCIERA Y ORGANIZACIONAL DE LA CREACIÓN DEL
DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS EN SEXTINVALLE LTDA.**

**CESAR AUGUSTO CANAVAL ESTRADA
DIEGO MAURICIO MEDINA VÉLEZ**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2009**

**EVALUACIÓN FINANCIERA Y ORGANIZACIONAL DE LA CREACIÓN DEL
DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS EN SEXTINVALLE LTDA.**

**CESAR AUGUSTO CANAVAL ESTRADA
DIEGO MAURICIO MEDINA VÉLEZ**

**Trabajo de grado para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Director
EFRAÍN RAMÍREZ
Economista**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2009**

Nota de aceptación:

Aprobado por el comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administrador de Empresas.

MICHEL NIETO

Jurado

RAÚL DOMÍNGUEZ

Jurado

Santiago de Cali, Febrero de 2009

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestras familias, amigos, docentes y demás personas que nos apoyaron durante el transcurso de nuestro paso por la Universidad, pues siempre confiaron en nosotros incondicionalmente.

CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	
RESUMEN	15
INTRODUCCIÓN	19
1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA	20
1.1 PROCESOS INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN	25
1.2 DIAGNÓSTICO INTERNO	26
2. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	28
3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	29
3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	29
3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	29
4. OBJETIVOS	31
4.1 OBJETIVO GENERAL	31
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	31
5. JUSTIFICACIÓN	32
5.1 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	32
5.1.1 Justificación práctica	32
5.1.2 Delimitación de la investigación	33

6. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN	34
6.1 ENTORNO ECONÓMICO	34
6.2 MARCO TEÓRICO	35
7. METODOLOGÍA	39
7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	39
7.2 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	39
7.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	39
7.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	40
7.4.1 Población	40
7.4.2 Muestra	41
7.5 FUENTES DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN	42
7.6 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	43
7.7 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	43
8. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA	45
8.1 NATURALEZA DE LA VENTA PERSONAL	48
8.2 IDENTIFICACIÓN DE PASOS PRELIMINARES EN EL PROCESO DE VENTAS	53
8.3 DESCRIPCIÓN DEL ENFOQUE-PROPUESTA EN SEXTINVALLE	54
8.3.1 Consecución de clientes potenciales	54
8.3.2 Preparación	55
8.3.3 Presentación	55
8.3.3.1 Técnicas de presentación	56

8.3.4 Manejo de Objeciones	56
8.3.5 El cierre	57
8.3.6 Seguimiento	58
9. AMBIENTE EXTERNO E INTERNO	60
9.1 ENTORNO ECONÓMICO	60
9.2 ENTORNO TECNOLÓGICO	61
9.3 ENTORNO COMPETITIVO	61
9.4 ENTORNO POLÍTICO LEGALES	62
9.5 ENTORNO AMBIENTAL	62
9.6 ENTORNO SOCIO CULTURAL	62
10. ANÁLISIS D.O.F.A.	63
11. DESARROLLO DEL TERRITORIO DE VENTAS Y ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	67
11.1 MANUAL DE FUNCIONES	68
11.2 RECLUTAMIENTO DE VENTAS	69
11.3 PLANIFICACIÓN DEL PERSONAL	73
11.4 INCENTIVOS DE VENTAS	73
11.5 INDUCCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS	75
11.6 HERRAMIENTAS PARA IDENTIFICAR CLIENTES POTENCIALES	76
11.7 PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO DE VENTAS	95
12. ANÁLISIS FINANCIERO	99

12.1 MECANISMOS DE CONTROL Y EVALUACIÓN DEL VENDEDOR	112
13. CONCLUSIONES	115
14. RECOMENDACIONES	116
BIBLIOGRAFÍA	117
ANEXOS	119

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Ingresos Operacionales Año 2007	47
Cuadro 2. Ambiente externo e interno de la empresa	60
Cuadro 3. Análisis DOFA	63
Cuadro 4. Matriz Formulación de Estrategias	64
Cuadro 5. Guía de entrevista	71
Cuadro 6. Incentivos Económicos	74
Cuadro 7. Gastos Administrativos de Departamento de mercadeo y ventas	79
Cuadro 8. Costos Variables	79
Cuadro 9. Ventas año 2004 - 2005	80
Cuadro 10. Ventas año 2006	82
Cuadro 11. Ventas año 2007	83
Cuadro 12. Ventas año 2008	84
Cuadro 13. Ventas años 2004-2008. Mes de enero	85
Cuadro 14. Ventas años 2004-2008. Mes de febrero	85
Cuadro 15. Ventas años 2004-2008. Mes de marzo	86
Cuadro 16. Ventas años 2004-2008. Mes de abril	87
Cuadro 17. Ventas años 2004-2008. Mes de mayo	87
Cuadro 18. Ventas años 2004-2008. Mes de junio	88
Cuadro 19. Ventas años 2004-2008. Mes de julio	89
Cuadro 20. Ventas años 2004-2008. Mes de agosto	89

Cuadro 21. Ventas años 2004-2008. Mes de septiembre	90
Cuadro 22. Ventas años 2004-2008. Mes de octubre	91
Cuadro 23. Ventas años 2004-2008. Mes de noviembre	91
Cuadro 24. Ventas años 2004-2008. Mes de diciembre	92
Cuadro 25. Comparativo Ventas acumuladas por mes. Años 2004-2008	93
Cuadro 26. Estado de resultados proyectado según la inflación esperada para el año en curso (5,5%)	99
Cuadro 27. Estado de resultados proyectado según la inflación esperada para el año 2010 (6,50%) y 2011 (7.50%).	100
Cuadro 28. Balance general proyectado según la inflación esperada (5,5%)	102
Cuadro 29. Balance general proyectado según la inflación esperada (6,5%) para el 2010 y (7.50%) para el 2011.	103
Cuadro 30. Razones financieras (2008 – 2009)	104
Cuadro 31. Razones financieras (2010 – 2011)	105
Cuadro 32. Estado de Resultados proyectado (incremento de ventas 15% y nuevos gastos y su respectiva inflación (2009 del 5.50%))	106
Cuadro 33. Estado de Resultados proyectado (inflación esperada 6,5%para el 2010 y 7.50% para el 2011, incremento de ventas 15% y nuevos gastos)	107
Cuadro 34. Balance General proyectado (2008-2009)	108
Cuadro 35. Balance General proyectado (2010 - 2011)	109
Cuadro 36. Razones financieras	111
Cuadro 37. Tasa de colocación financiera	111
Cuadro 38. Financiación del crédito	112
Cuadro 39. Medidas del esfuerzo del vendedor en las actividades de ventas	113
Cuadro 40. Medición de los resultados de ventas	113
Cuadro 41. Escalas de desempeño (Se marca con X)	114

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Publicidad de la empresa	20
Figura 2. Organigrama de Sextinvalle	23
Figura 3. Organigrama Propuesto para Sextinvalle	24
Figura 4. Productos que ofrece la empresa	27
Figura 5. Proceso actual de venta de la empresa Sextinvalle Ltda.	45
Figura 6. Etapas del enfoque profesional de ventas personales	54
Figura 7. Diagrama de flujo rentabilidad	111
Figura 8. Guía de preselección mediante entrevista telefónica	125

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Fuente de Clientes	46
Gráfico 2. Razones para escoger la empresa Sextinvalle Ltda.	46
Gráfico 3. Ingresos Operacionales 2007	47
Gráfico 4. Ventas año 2004 - 2005	81
Gráfico 5. Ventas año 2006	82
Gráfico 6. Ventas año 2007	83
Gráfico 7. Ventas año 2008	84
Gráfico 8. Ventas años 2004-2008. Mes de febrero	85
Gráfico 9. Ventas años 2004-2008. Mes de febrero	86
Gráfico 10. Ventas años 2004-2008. Mes de marzo	86
Gráfico 11. Ventas años 2004-2008. Mes de abril	87
Gráfico 12. Ventas años 2004-2008. Mes de mayo	88
Gráfico 13. Ventas años 2004-2008. Mes de junio	88
Gráfico 14. Ventas años 2004-2008. Mes de julio	89
Gráfico 15. Ventas años 2004-2008. Mes de agosto	90
Gráfico 16. Ventas años 2004-2008. Mes de septiembre	90
Gráfico 17. Ventas años 2004-2008. Mes de octubre	91
Gráfico 18. Ventas años 2004-2008. Mes de noviembre	92
Gráfico 19. Ventas años 2004-2008. Mes de diciembre	92
Gráfico 20. Ventas totales años 2004 - 2008	94

Gráfico 21. Proyección a tres años del Estado de Resultados	100
Gráfico 22. Balance General proyectado según inflación esperada	104
Gráfico 23. Estado de Resultados proyectado (incremento de ventas y nuevos costos)	107
Gráfico 24. Balance general proyectado según la inflación esperada (5,5%)	110

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato encuesta a clientes de la empresa	119
Anexo B. Test Psicotécnico N° 1. Razonamiento	121
Anexo C. Test Psicotécnico N° 2. Razonamiento	123

GLOSARIO

AMORTIZACIÓN: en sentido financiero, la amortización consiste en el reembolso gradual de una deuda.

APALANCAMIENTO FINANCIERO: efecto que el endeudamiento origina en la rentabilidad de los capitales propios de una empresa, cuyos resultados pueden incrementarse por encima de lo que se derivaría de sus recursos originarios. Para ello la condición necesaria es que la rentabilidad de las inversiones sea mayor que el coste de las deudas.

COSTE: precio pagado o solicitado para la adquisición de bienes o servicios. Precio o gasto de elaboración de un producto.

COYUNTURA: “conjunto de circunstancias con comitantes que caracterizan una situación económica en un momento determinado”.

DÉFICIT: saldo deudor en la cuenta de resultados no distribuidos a causa de pérdidas acumuladas.

DEPRECIACIÓN: desgaste, pérdida de valor o deterioro que sufre un activo fijo por su uso, el paso del tiempo o la aparición de activos más eficientes. En ocasiones se utiliza como sinónimo de amortización.

ENDEUDAMIENTO: captación por parte de las empresas de recursos ajenos, es decir, de fuentes de financiación externas para poder desarrollar sus actividades.

FINANCIAR: proporcionar los fondos necesarios para la puesta en marcha, desarrollo y gestión de cualquier proyecto o actividad económica. Los recursos económicos obtenidos deben ser retornados durante el plazo y retribuidos a un tipo de interés fijo o variable previamente preestablecidos, si bien los fondos propios de la empresa constituyen otra fuente de financiación.

ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR: medida de la evaluación en el tiempo de los precios de un conjunto de bienes y servicios, clasificados por sectores, que consume una unidad familiar media representativa de los hábitos de consumo del conjunto de una sociedad.

INFLACIÓN: elevación del nivel de precios que normalmente es medida con el índice de precios al consumo. Produce una disminución del poder adquisitivo del

dinero y no afecta a todos los sectores o personas por igual, pues los precios o las rentas no crecen en igual proporción para unos u otros.

LIQUIDEZ: capacidad de una persona o entidad de hacer frente a sus deudas a corto plazo por poseer activos fácilmente convertibles en dinero efectivo. Por extensión, característica de ciertos activos que son fácilmente transformables en efectivo (propósitos bancarios a la vista, activos financieros que pueden ser vendidos instantáneamente en un mercado organizado, etc.)

MARGEN BRUTO: diferencia entre el precio de venta y el coste de producción o el coste de adquisición.

MARKETING: vocablo inglés cuya utilización es más amplia que la de mercadeo, mercadeo, mercadotecnia o comercialización. Es una rama de la economía que estudia y analiza las necesidades del consumidor y desarrolla productos que pueden satisfacerlas. Para ello realiza tareas tan diversas como investigación de mercado, estudio de la distribución, de los precios, promociones, etc.

PRESUPUESTO: resumen sistemático y cifrado que recoge la previsión de los gastos, así como de los ingresos que se estiman van a ser necesarios para la realización de aquellos durante un periodo de tiempo determinado para una unidad económica.

PRODUCTO INTERNO BRUTO: valor total de los bienes y servicios finales producidos en un año por un país. No incluye, por tanto, a los productos producidos por las personas del país residentes por las personas en el extranjero y si incorpora los productos por extranjeros residentes en el país. Esta magnitud puede ser calculada sumando el consumo, la inversión y las exportaciones y restando las importaciones.

RENTABILIDAD: capacidad para producir beneficios o rentas. Relación entre el importe de determinada inversión y los beneficios obtenidos una vez deducidos comisiones e impuestos. La rentabilidad a diferencia de magnitudes como la renta o el beneficio, se expresa siempre en términos relativos.

TÁCTICO(A): estrechamente vinculado a lo estratégico, lo táctico está relacionado con las medidas específicas y acciones puntuales que se decide tomar en el corto y medio plazo en el ámbito empresarial para llevar a cabo la estrategia escogida.

TASA DE RENTABILIDAD: generalmente conocido por su acrónimo TIR, es el tipo de descuento que hace que el VAN sea igual a cero, es decir, el tipo de descuento que regula el valor actual de los flujos de entrada(positivos) con el flujo de salida inicial y otros flujo negativos actualizados de un proyecto de inversión. En el análisis de inversiones para que un proyecto se considere rentable, su RIR debe ser superior al coste del capital empleado.

VALOR PRESENTE NETO: técnica compleja del presupuesto de capital, la cual se calcula al sustraer la inversión inicial al valor presente de las entradas de efectivo, descontadas a una tasa igual al costo de capital de la empresa.

VALOR FUTURO: el valor de una cantidad única en alguna fecha futura, se obtiene mediante la aplicación del interés compuesto sobre un periodo específico.

RESUMEN

Este trabajo pretende demostrar la viabilidad financiera y organizacional de la creación del Departamento de mercadeo y ventas en Sextinvalle Ltda. para su expansión y reconocimiento por todo el Departamento del Valle del Cauca y en especial su capital Cali.

Apoyándose en herramientas de Autores especializados en Administración de ventas como Eugene Johnson, David Kurtz y Eberhard Scheuing, se quiere impulsar el cambio en la empresa y mostrar como podrían darle un fuerte poder económico a la organización, además generar empleo en épocas de crisis, buscando el beneficio de todos.

Este trabajo se basa en un análisis financiero de los resultados contables con y sin el Departamento de mercadeo y ventas en los próximos tres años, pese al futuro incierto económicamente hablando.

Analizando los diferentes factores que podrían afectar la implementación del nuevo Departamento de mercadeo y ventas, se llega a la conclusión que los resultados serian muy positivos y beneficiosos, pudiendo alcanzar gracias a las nuevas ventas producto de la creación del Departamento, crecimientos generosos para la organización.

INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial, las organizaciones siempre están buscando la manera de sobresalir, crecer y expandir sus horizontes de tal manera que logre siempre la visión de la misma.

El caso de Sextinvalle Ltda. no es la excepción, debido a que las condiciones a favor en este trabajo están dadas, pues con la ayuda de teorías propias de Autores muy reconocidos en el mundo de la Ciencias Administrativas, como lo es Michael E. Porter, Eugene Johnson entre otros, podemos llegar a demostrar con la respectiva Evaluación Financiera y Organizacional de la Creación del Departamento de mercadeo y ventas, que esta empresa esta en un momento donde debe explorar nuevos mercados para poder cumplir con sus objetivos organizacionales ambiciosos y con las expectativas propias de los socios.

También se pretende en este trabajo afrontar el ambiente de ventas moderno que las empresas hoy en día están utilizando para lograr sus objetivos y poder así estar un paso adelante de la competencia, para así lograr una ventaja competitiva. El Departamento de mercadeo y ventas en Sextinvalle Ltda. Lograra forzar una creación organizacional, lo cual permitirá a los nuevos miembros del departamento de mercadeo y ventas, una mejor adaptación en el ámbito laboral y una serie de técnicas de ventas propias de la empresa, de manera que estas aporten fuerza a la hora de conseguir clientes potenciales efectivos y vender una imagen corporativa al publico en general por parte de los nuevos encargados de esta función.

En el campo de las ventas, que sin duda es uno de los más importantes de la gestión empresarial, dado su amplio y evidente impacto financiero, los objetivos más importantes que deben cumplirse, bien sea por parte de un departamento claramente estructurado o por quien deba asumir esta función específica son: Incrementar las ventas rentables (optimizar las actividades de ventas, obtener de los recursos humanos y materiales rendimientos con el mínimo de esfuerzo y corregir la problemática surgida al ejecutar dichos planes y organizaciones).

El departamento de mercadeo y ventas sirve como el punto de exposición de una firma ante sus clientes, potenciales efectivos y el público en general, los miembros de la fuerza de ventas son los representantes de la compañía. Su honradez, conocimientos y personalidades, así como su eficacia en el trabajo, pueden transmitir una buena imagen de la compañía, una imagen mediocre, o algo peor una imagen negativa.

Las actividades de ventas deben ser analizadas con detalle si se pretende efectuar una optimización de los recursos, y un mejoramiento sustancial de los resultados obtenidos, para ello es posible identificar algunos procesos fundamentales de la tarea de ventas en el desarrollo de la investigación.

1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

Sextinvalle Ltda. es una empresa dedicada a la seguridad industrial y al mantenimiento, venta y recarga de todo equipo contra incendio desde hace 26 años; de los cuales lleva 4 años constituida como sociedad LTDA. y los otros 22 años estuvo constituida como régimen simplificado (persona natural).

Figura 1. Publicidad de la empresa



Fuente: PUBLICAR. Directorio telefónico. Cali, 2007. p. 230.

Actualmente se encuentra ubicada en la siguiente dirección: **Dirección Cra 4 # 31-11 Cali.**

Uno de los objetivos de la empresa es brindarle a la industria y a la comunidad el servicio de recarga, mantenimiento y venta de todo tipo de extintores, y a la vez el servicio preventivo en sus instalaciones realizando inventario de los equipos contra incendio y prestando además el servicio de recomendaciones e inducciones al personal sobre el manejo de todos los equipos de seguridad (Extintores, Mangueras contra incendio, gabinetes contra incendio, trajes tipo bombero, trajes encapsulados, equipos de respiración (Auto contenido), trajes aluminizados, arneses de seguridad etc.) que puedan tener.

También está empezando a incursionar en el mercado de la dotación (guantes, cascos, gafas, botas, delantales, overoles) para las industrias y todo tipo de elementos de protección personal.

Todas sus funciones son parametrizadas bajo normas ICONTEC y NFPA.

Algunas de las empresas a las que se les ha prestado el servicio y pueden garantizar la calidad del trabajo son:

- Cementos del Valle S.A.
- Concretos de Occidente
- Tempo
- Dicente
- Colgas de Occidente
- Intergases del Pacifico
- Grúas de Occidente
- Bavaria S.A.
- Good Year de Colombia S.A.
- Laboratorios Recamier
- Tecnoplast
- Aeronáutica Civil (Aeropuertos: Alfonso Bonilla Aragón de Cali, Popayán, Buenaventura, Armenia, Rozo y Candelaria)
- Bancolombia
- Banco de Occidente
- Banco Santander
- Hotel Intercontinental
- Hotel Pacifico Royal
- Bomberos Yumbo
- Bomberos Cali
- Bomberos Piendamó
- Bomberos Florida
- Bomberos Candelaria
- Makro de Colombia
- Hospital Carlos Holmes Trujillo
- Hospital Joaquín Paz Borrero
- Colegio Bolívar
- Universidad San Martín
- Transportes Papagayo
- Transportes Brasilia
- Transportes Villa Nueva Belén
- Transportes Pance
- Transportes Ego
- Transportes Centrovalle
- Coomeva
- Intergases del Pacifico
- Rica Rondo
- Blindar
- Conciviles

- Ferretería El Crisol
- Ferretería Barbosa
- Unidad residencial Colinas de Monterrey
- Unidad residencial Balcones de La Flora
- Unidad Residencial El Molino
- Unidad Residencial Almendros de San Felipe
- Unidad Residencial Camino Real
- Edificio Palacio del Cristal
- Edificio El Coral
- Triturados Cachibi
- Blokes S.A.

- **Misión:** utilizando y cumpliendo con las normas internacionales de seguridad, productos de alta calidad, servicios eficientes y tecnología brindamos al cliente confianza y seguridad.

Promover el mejoramiento de la calidad de vida del personal, impulsar la innovación tecnológica, el desarrollo de nuevos productos asegurando el permanente progreso de la empresa, igualmente estamos comprometidos con el progreso de nuestros colaboradores y con el desarrollo de las relaciones altamente constructivas de nuestros socios, proveedores, entidades financieras etc.

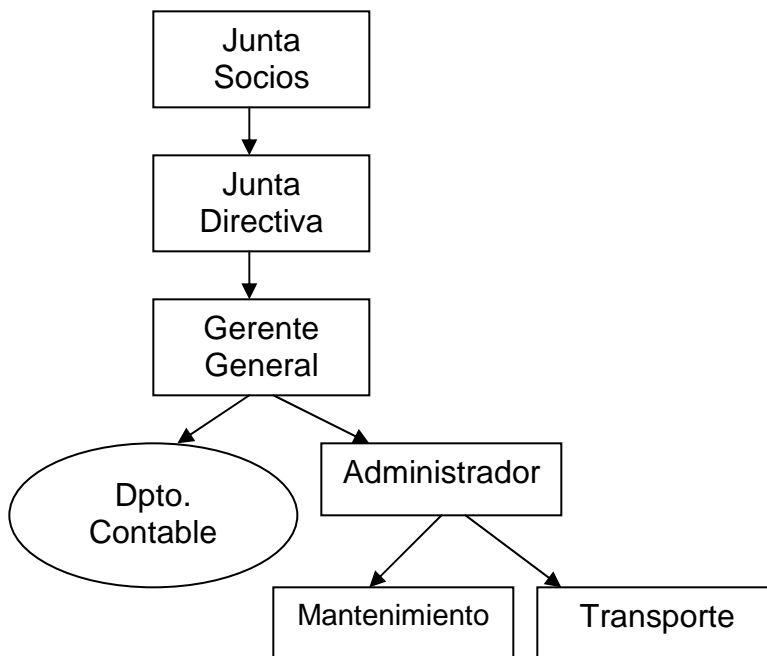
- **Visión:** la visión de Sextinvalle Ltda. es ser la empresa numero uno a nivel departamental ofreciendo los mejores servicios y la mejor calidad para el año 2014.

- **Valores Corporativos:** mediante sus directivos reflejar a sus empleados Honestidad, entrega, lealtad y armonía para que la empresa pueda lograr solidificarse como tal¹.

(Ver Figura 2, página siguiente).

¹ SEXTINVALLE. Manual de procedimientos de la empresa. Cali, 2008. 1 Archivo computador.

Figura 2. Organigrama de Sextinvalle

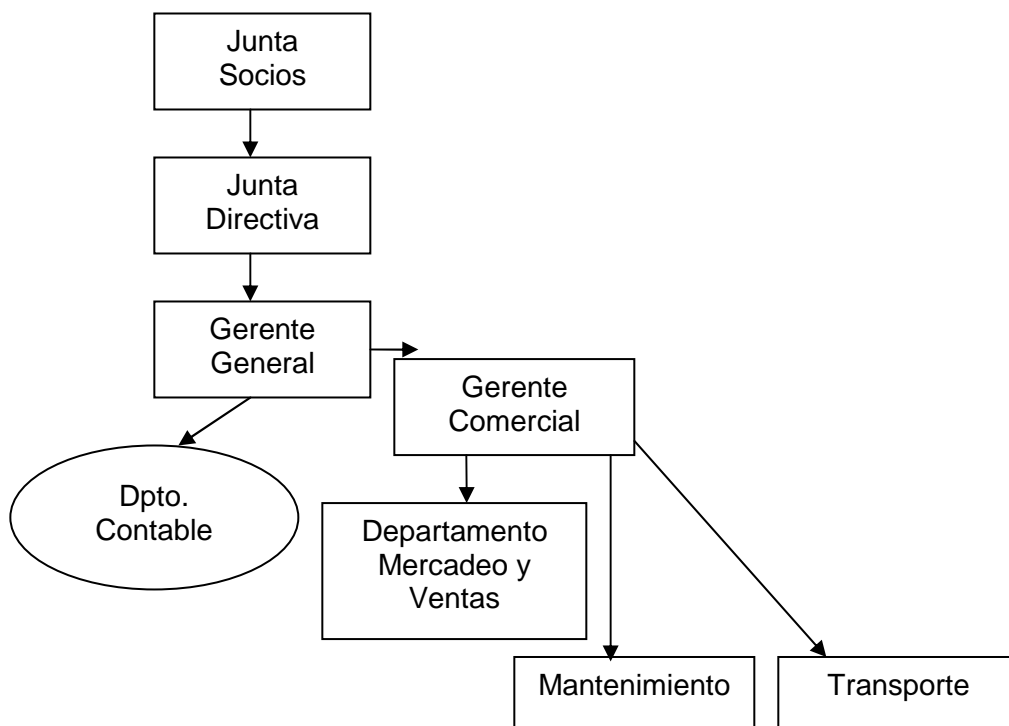


Fuente: SEXTINVALLE. Manual de procedimientos de la empresa. Cali, 2008. 1 Archivo computador.

- **Junta de Socios:** está compuesta por los 3 accionistas; los cuales se reúnen cada año para discutir que se hará con las utilidades alcanzadas.
- **Junta de Directiva:** esta junta la cual está constituida por 3 personas, sólo se reúne una vez al año para cumplir con los requisitos mínimos legales.
- **Gerente General:** es el que se encarga de tomar las decisiones finales referentes a la empresa y además asesora a las diferentes áreas en cada una de sus funciones.
- **Administrador:** es el encargado de controlar el rendimiento de las ventas, mantenimiento y Transporte; además brinda asesorías tanto a su personal como a los clientes en cuanto a seguridad y productos nuevos.
- **Departamento Contable:** es el encargado de llevar la contabilidad de la empresa, ingresos, egresos, libro mayor general, pago de nomina, pago y liquidación de impuestos, fijación de precios.

- **Mantenimiento:** encargado de recibir mercancías, ensamble de productos, mantenimiento y recarga de de los equipos, instalación de productos que comercializa la organización y revisiones preventivas de los equipos contra incendio que adquieren nuestros clientes.
- **Transporte:** son los encargados de la distribución de los productos, entrega de facturación, recaudo de pagos y consignaciones.

Figura 3. Organigrama Propuesto para Sextinvalle



- **Junta de Socios:** Esta compuesta por los 3 accionistas; los cuales se reúnen cada año para discutir que se hará con las utilidades alcanzadas.
- **Junta de Directiva:** esta junta la cual esta constituida por 3 personas solo se reúne una vez al año para cumplir con los requisitos mínimos legales.
- **Gerente General:** es el que se encarga de tomar las decisiones finales referentes a la empresa y además asesora a las diferentes áreas en cada una de sus funciones.

- **Gerente Comercial:** es el encargado de controlar el rendimiento del departamento de mercadeo y ventas, mantenimiento y Transporte; la aprobación de cotizaciones, descuentos, créditos y visita de clientes mayoritarios de la empresa; además brinda asesorías tanto a su personal como a los clientes en cuanto a seguridad y productos nuevos.
- **Departamento Contable:** es el encargado de llevar la contabilidad de la empresa, ingresos, egresos, libro mayor general, pago de nomina, pago y liquidación de impuestos, fijación de precios.
- **Departamento Mercadeo y Ventas:** se encargan de la atención al cliente, servicio de ventas y post-venta; también tiene la función de promocionar y mejorar la imagen de la organización en el mercado.
- **Mantenimiento:** encargado de recibir mercancías, ensamble de productos, mantenimiento y recarga de los equipos, instalación de productos que comercializa la organización y revisiones preventivas de los equipos contra incendio que adquieren nuestros clientes.
- **Transporte:** son los encargados de la distribución de los productos, entrega de facturación, recaudo de pagos y consignaciones.

1.1 PROCESOS INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN

- **Gerente General:** mediante informes mensuales suministrados por el administrador y el departamento contable, controla la operación de la organización. También resuelve conflictos internos, implementa estrategias, alienta el trabajo en equipo, da asistencia a todos los departamentos y áreas de la organización, fija presupuestos y prioridades de gastos, representa a la empresa legalmente, delega responsabilidades y tareas.
- **Administrador:** esta persona está encargada de las funciones administrativas (Planear, Organizar, dirigir y controlar) para el área de mantenimiento y transporte; además es la persona que cuenta con los contactos de clientes con los que la organización obtiene sus ventas.
- El administrador no posee una fuerza de ventas como herramienta para la comercialización de los productos y servicios con los que cuenta Sextinvalle.
- **Departamento Contable:** este departamento cuenta con un sistema contable llamado CG-Datamax, en el cual lleva toda la información contable de la organización; cuenta con una contadora titulada la cual se encarga de revisar toda

la información que se encuentra en el software; además es la encargada de liquidar la nomina, impuestos, conciliación de bancos y cartera.

- También cuenta con una auxiliar contable, la cual tiene la función de alimentar el sistema con toda la información diaria que entra en la organización como lo son los cuadros de caja diaria, comprobante de egresos, gastos, recibos de caja y notas contables.
- Este departamento presenta algunas dificultades, ya que como la contadora y la auxiliar contable no son de planta, sino que se contratan mensualmente, es difícil a veces llevar la información al día.
- **Mantenimiento:** en esta área se tiene una persona encargada de las labores de ensamblaje, recarga y mantenimiento de los equipos contra incendio. Esta persona está equipada con un taller de mantenimiento con todas las herramientas necesarias para las labores que necesite ejercer.
- Cuando esta área se encuentra sobrecargada de productos para recarga o ensamblaje, se contrata una persona adicional para que colabore en las labores de mantenimiento; aunque esto se hace en casos extraordinarios.
- **Transporte:** esta a cargo de una persona que es la encargada de entregar y recoger productos, cobrar, consignar y además instalar algunos de nuestros equipos a los clientes; se cuenta con una camioneta equipada con todas las herramientas necesarias para el almacenamiento de productos e instalación de los mismos.

1.2 DIAGNÓSTICO INTERNO

Actualmente la empresa está funcionando con problemas en los procesos administrativos, además carece de un departamento de mercadeo y ventas, lo que genera la desviación de la atención del resto de áreas, las cuales utilizan gran parte de su tiempo en asuntos diferentes a los de sus tareas. Esta falta de planeación y organización, impiden a la empresa controlar los procesos organizacionales, lo que conlleva a omitir la división del trabajo y la realización funcional eficiente de la misma como una realidad.

Sextinvalle a raíz de su desdibujada estructura organizacional y comunicación interna ha impedido profundizar en la solidificación de sus diversos departamentos.

En la actualidad se observa que Sextinvalle cuenta con varias falencias de tipo organizacional y comercial, entendiéndose el primer término como las dificultades que tiene en el departamento contable y en menor parte en el área de mantenimiento; y en el segundo término nos referimos a la parte que se encarga de la función de mercadeo y ventas; ya que hemos observado que la organización solo se limita a las ventas percibidas por el administrador gracias a sus contactos y referidos por los mismo; por lo que percibimos que si la organización sigue por el mismo camino no tendrá opciones de crecer y ser reconocida en el ámbito local y departamental como se lo han propuesto en la visión de la empresa; además presentara estancamiento en el nivel de las ventas y por consecuencia no obtendrá mayores utilidades para sus socios.

- **Productos que Ofrece la Empresa:** extintores contra incendio, Señalización, Equipos contra incendio, Asesorías e inducciones, Equipos de Carretera, Dotación para el personal, Equipos de protección personal (Cascos, Cinturones, Gafas, Protectores auditivos, Guantes, tapa bocas, caretas, etc.).

Figura 4. Productos que ofrece la empresa



Fuente: SIXTINVALLE. Manual de procedimientos de la empresa. Cali, 2008. 1 Archivo computador

2. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

Evaluación financiera y organizacional de la creación del departamento de mercadeo y ventas en SEXTINVALLE LTDA.

3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Los procesos de crecimiento empresarial conducen de manera inexorable a mayores grados de especialización funcional en las organizaciones; las empresas unipersonales, las micro-empresas e incluso algunas pequeñas empresas se caracterizan por contar con personas que realizan varias funciones a la vez, sin llegar a profundizar en una función específicamente, lo que no les permite acumular la experiencia suficiente, oportuna para la productividad necesaria en las organizaciones. Esta manera de ejercer algunas funciones actúa muy bien para empresas con volúmenes de venta relativamente reducidos, sin embargo, una vez crecen se ven obligadas a abandonar esas metodologías administrativas “artesanales” y hacen la transición a modelos de trabajo por departamentos, mejor conocido como la división del trabajo. **Sextinvalle Ltda.** es una organización que ejemplifica de manera perfecta estas transformaciones generadas por el crecimiento, por cuanto en la actualidad algunas de sus funciones empresariales básicas, en particular la función de mercadeo y ventas, se está realizando de manera empírica y no se cuenta con una fuerza de ventas o departamento de mercadeo y ventas específicamente de generar nuevos negocios para la compañía, de comercializar sus servicios o posicionar su nombre en el mercado local, por el contrario, estas tareas se desarrollan de manera poco estructurada y se carece por completo de planificación al respecto.

El presente proyecto de investigación pretende determinar la pertinencia de la Evaluación Financiera y Organizacional de la Creación del Departamento de mercadeo y ventas en **Sextinvalle Ltda.**, entendiendo a la primera como la valoración financiera de los beneficios resultantes de dicho proyecto versus sus costos, y la segunda, como la evaluación de los posibles efectos en términos administrativos.

3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Las metodologías de evaluación de proyectos de inversión, tal como el que motiva la realización del presente trabajo investigativo, sugieren considerar diferentes perspectivas a la hora de determinar su evaluación. En ese sentido, como un elemento estructural, surge el aspecto financiero, es decir la definición de las bondades económicas de su implementación, lo que implica determinar la magnitud del incremento del volumen de ventas generado a partir de la creación

del departamento de ventas y mercadeo, así como estimar los costos que tendría asociado dicha iniciativa; el objetivo de la evaluación financiera será entonces calcular indicadores cuantitativos idóneos, como la TIR (Tasa Interna de Retorno) y el VPN (Valor Presente Neto), que señalen la pertinencia o no del proyecto.

Sin embargo, el aspecto financiero es sólo una de las variables significativas en una iniciativa de esta naturaleza; dada la complejidad de una organización empresarial, la creación del departamento de mercadeo y ventas genera una serie de cambios a todo nivel en su estructura funcional, por lo que resulta relevante determinar cuáles serían dichos cambios, y qué consecuencias tendrían en el funcionamiento actual de la empresa, cómo se afectaría el rendimiento y la motivación de los empleados, y qué tipo de cambios jerárquicos sería necesario introducir para garantizar el óptimo funcionamiento de **Sextinvalle Ltda.** bajo su nueva configuración organizacional.

Pregunta de Investigación:

- ¿La creación del departamento de mercadeo y ventas en SEXTINVALLE LTDA sería viable en términos financieros y organizacionales?

Preguntas pequeñas:

- ¿Cuáles serían los costos que implicarían la creación del departamento de mercadeo y ventas?
- ¿Qué efectos tendría en términos de ingresos la creación del departamento de mercadeo y ventas?
- ¿Cuál sería el incremento en las ventas que se generaría con la creación del departamento de mercadeo y ventas?
- ¿Cuáles serían los mecanismos administrativos que se tendrían que implementar con el departamento de mercadeo y ventas?

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar financiera y organizacionalmente, la creación del departamento de mercadeo y ventas en SEXTINVALLE Ltda.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar los costos que implicaría la creación del departamento de Mercadeo y ventas.
- Determinar los efectos, en términos de ingresos, de la creación del departamento de mercadeo y ventas en Sextinvalle Ltda.
- Cuantificar porcentualmente el incremento de ventas que se generaría con el departamento de mercadeo y ventas.
- Identificar los nuevos mecanismos administrativos que se tendrían que implementar con el departamento de mercadeo y ventas.

5. JUSTIFICACIÓN

En un mercado tan complejo y competitivo como el actual, con nuevos productos, con una competencia cada vez más agresiva, con constantes innovaciones tecnológicas, el tema que diferencia realmente a una organización, y le permite sobrevivir en el tiempo, es sin duda la gestión del equipo de mercadeo y ventas, pues es finalmente el departamento de mercadeo y ventas quien genera los flujos de efectivo, que determinan la rentabilidad de la empresa.

El éxito de la función de mercadeo y ventas en **Sextinvalle Ltda.**, es también el éxito integral de la empresa, y si existe una herramienta realmente válida para alcanzar tal objetivo, es la creación del departamento de mercadeo y ventas, y simultáneamente el desarrollo de un Manual del Vendedor, que sirva para estandarizar y uniformizar todas las practicas que deben desarrollarse, con el fin de mejorar la efectividad de las ventas.

Es innegable que dimensionar, estructurar, dirigir y gestionar una fuerza de ventas con éxito es una de las tareas más complejas en cualquier empresa. Actualmente los equipos de mercadeo y ventas operan en un entorno nuevo y se enfrentan a dos necesidades primordiales: conjugar los intereses de la empresa con los del cliente y fidelizarlo.

La manera de lograr este objetivo, en apariencia tan complejo, es sin duda la consolidación de una fuerza de mercadeo y ventas consistente, profesional y motivada, mientras que se desarrolla de forma correcta un manual de ventas, ya que constituye una guía que permite dotar al personal en cargado de las herramientas necesarias para desarrollar las habilidades que necesitan.

5.1 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

5.1.1 Justificación práctica. Al interior de Sextinvalle Ltda. se ha venido planteando con recurrencia la posibilidad de crear un área especializada en las funciones de mercadeo y ventas, no sólo por el aumento notorio de competidores en el mercado, sino porque se ha evidenciado durante los últimos años un estancamiento en los volúmenes de ventas, lo que ha llevado a pensar a los propietarios de la organización que el modelo de comercialización que han implementado hasta el momento tiende a agotarse, mucho más si se tiene en cuenta que las inversiones en mercadeo por parte de otras empresas del sector se han incrementado considerablemente, adicionalmente, es cada vez más frecuente la profesionalización de los funcionarios de estas áreas, lo que genera mayores niveles de competitividad.

Por otro lado, el tamaño reducido de la empresa puede generar dudas sobre la pertinencia de crear un departamento mercadeo y ventas, dichos interrogantes tienen varios orígenes, el primero es la incertidumbre que existe respecto al tamaño del mercado que maneja la empresa, factor que podría limitar el crecimiento de sus ventas, en segundo término, tampoco es clara la rentabilidad financiera del proyecto, es posible que los beneficios obtenidos por el aumento en las ventas sean sobrepasados por los costos asociados al proyecto, y finalmente, hay dudas sobre la conveniencia administrativa de crear el departamento de mercadeo y ventas, debido a que podría dificultar las tareas de control, supervisión, y en general, afectar el ritmo operativo normal de la organización.

El presente proyecto de investigación se justifica en la medida en que es necesario implementar una metodología estructurada para determinar la conveniencia o no de la creación del departamento de mercadeo y ventas, la cual pretende sopesar los efectos positivos y negativos de la iniciativa, para finalmente emitir un juicio responsable que le sirva a la administración como soporte para tomar una decisión definitiva.

5.1.2 Delimitación de la investigación. La investigación se limita a evaluar los efectos financieros y administrativos de un proyecto de expansión organizacional y especialización funcional, a desarrollar en Sextinvalle Ltda., empresa colombiana del sector de la seguridad industrial, con sede en la ciudad de Cali.

6. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 ENTORNO ECONÓMICO

Actualmente el país se encuentra en una situación económica muy apretada y de mucha incertidumbre, con la situación política actual y una fuerte especulación del dólar en las últimas semanas. Muchos inversionistas nacionales decidieron asumir las cuantiosas pérdidas que han tenido en el mercado accionario liquidando su portafolio, algunos para aprovechar la coyuntura actual de tasas de interés, otros para especular con el dólar y el resto para no afrontar un mayor costo de oportunidad.

Razones por las cuales es más acertado invertir en fuerza de ventas y en producción, que generan un crecimiento mas sostenido y durable en la economía, no sujeto a fuertes variaciones ni perdidas inesperadas.

En la situación actual económica del departamento, la globalización y la apertura económica han afectado la base productiva tradicional del Valle del Cauca de tal forma que ha venido perdiendo dinamismo en sus sistemas de producción y mejora de la competitividad, ocasionando un incremento en las tasas de desempleo por encima de los promedios del nivel nacional, y en los niveles de exclusión de grupos amplios de población, de los servicios básicos de salud, educación, vivienda, recreación y acceso a la educación y al desarrollo tecnológico, generado así un incremento de la población ubicada en la línea de pobreza, según lo afirma el DANE.

Estas razones nos llevan a pensar en que es necesario dinamizar las empresas y hacer un gran esfuerzo a nivel regional en la generación de empleos que lleven a mejorar el clima laboral y la economía de la región.

En la ciudad, La productividad se ha asumido como una responsabilidad prioritaria de la gestión de la Administración Municipal; el desarrollo y la competitividad son referentes que apuntan indudablemente al logro del Bienestar Social. Estos logros de la Alcaldía generan un mejor clima laboral, y de bienestar social, generan empleo y generan expectativas de inversión para la ciudad y la región.

Una razón más para invertir en ampliar fuerza de ventas gradualmente en las empresas, y convertir a la ciudad de Santiago de Cali en un motor de desarrollo para la región, y el país

6.2 MARCO TEÓRICO

Para continuar con el desarrollo del tema de investigación, se presenta el marco teórico relevante para el mismo, lo cual tomamos referencia de autores reconocidos como lo son: Chiavenato, Idalberto, Hernández y Rodríguez Sergio, Eugene Johnson.

Michael Porter también ha sugerido tres enfoques genéricos que pueden servir a pensar estratégicamente (Liderazgo de costo total, Diferenciación, Punto de enfoque).

La actividad comercial de una organización se concentra en el mercadeo y venta del producto o servicio. El departamento de mercadeo y ventas es algo así como el representante del cliente dentro de la empresa. Su función se centra en la maximización de valor para el consumidor, la satisfacción plena de éste con el fin de elevar la rentabilidad de la propia empresa por el incremento de su participación en el mercado. Así pues, y en lo que se refiere a **Sextinvalle Ltda.**, tanta importancia tiene la actividad de venta como el servicio de posventa. El primero favorece la primera compra y el segundo la repetición de la misma².

La función principal del departamento de mercadeo y ventas, es generar contacto, generalmente personal, con el cliente con el fin de realizar la venta. Sin embargo, la relación cliente-empresa comienza, frecuentemente, fuera del ámbito estricto de este departamento, a través de actividades comunicativas diversas que generalmente implican el uso de publicidad. La función de ventas es el profundizar este contacto, personalizándolo y culminándolo en una compraventa repetida.

Así, si bien la figura del cliente es esencial para el subsistema comercial en su conjunto, podríamos decir que Marketing y Comercial lo contemplan con distinta perspectiva. Lo que para el primero es un grupo único, con un conjunto consistente de preferencias de naturaleza general, para el segundo es una sucesión de consumidores individuales, con características personales y distintivas, a los que es preciso atender con cierto grado de discriminación.

Es importante entonces determinar de manera específica cumplen al interior de las organizaciones los departamentos de mercadeo y ventas. Generalmente se efectúa una distinción entre las ventas y el mercadeo, sin embargo a menudo las dos funciones, que aunque no son iguales, hacen parte de la misma división administrativa.

² SASTRE PELÁEZ, Francisco Luis. los departamentos de la empresa editorial. El departamento Comercial o de Ventas [en línea]. Colombia: eumed.net, 2008. [Consultado septiembre de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.eumed.net/tesis/2006/flsp/4x.htm>

El departamento de mercadeo y ventas es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, sus funciones se describen a continuación:

1. **Desarrollo y manipulación del producto:** consiste en perfeccionar los productos ya existentes, introducir nuevos productos, darles otro uso o aplicación, hacerle modificaciones a sus estilos, colores, modelos, eliminación de los productos pasados de moda, observación del desarrollo de los productos elaborados por la competencia, su envase, accesorios del producto, de su eficiencia, sus características distintivas y su nombre. En ese sentido, para **Sextinvalle Ltda.**, resulta muy importante ofrecer a los clientes un producto que no solamente cumpla con los requerimientos técnicos y de seguridad adecuados para cada caso, sino que también su apariencia y presentación evidencien la calidad del mismo, pues hasta el momento este factor no ha sido considerado y es un aspecto susceptible de ser mejorado.

2. **Distribución física:** es una responsabilidad que recae sobre el gerente de ventas. El gerente de ventas coordina estas con el tráfico, en los problemas relativos al manejo de materiales de los productos desde la fábrica hasta el consumidor, que comprende los costos y métodos de transporte, la localización de almacenes, los costos de manejo, los inventarios, la reducción de reclamaciones por retrasos y perjuicios de ventas. En **Sextinvalle Ltda.** la distribución física juega un papel decisivo en su operación cotidiana, por cuanto para los clientes resulta un elemento muy importante el cumplimiento con sus pedidos, la exactitud en las entregas y la posibilidad de *Lead Time's* reducidos; el departamento de mercadeo y ventas deberá ajustar y estandarizar las practicas de distribución física con el fin de alcanzar mejores indicadores de desempeño y menores costos asociados a esta actividad.

3. **Estrategias de ventas:** son algunas prácticas que regulan las relaciones con los agentes distribuidores, minoristas y clientes. Tiene que ver con las condiciones de ventas, reclamaciones y ajustes, calidad del producto, método de distribución, créditos y cobros, servicio mecánico, funcionamiento de las sucursales y entrega de los pedidos. Esta es sin duda una de las actividades más importantes que deberá asumir el departamento de mercadeo y ventas, dado que actualmente en la empresa se registran inconvenientes en los procesos de comunicación con los clientes y los proveedores, incluso presentándose quejas y reclamos de su parte, lo que puede reducir de manera significativa el desempeño empresarial. Diseñar e implementar estrategias de ventas consumirá gran parte de los recursos del

departamento comercial, de su éxito depende en gran medida el futuro de **Sextinvalle Ltda.**

4. Financiamiento de las Ventas: las operaciones a crédito y a contado son esenciales para el desenvolvimiento de las transacciones que requieren de la distribución de bienes y servicios desde el productor al mayorista, vendedores al por mayor y consumidores. Para financiar ventas a plazo es necesario que el gerente de ventas este ampliamente relacionado con el de crédito, para determinar los planes de pago que deben adoptarse, la duración del período de crédito, el premio por pronto pago o el castigo por pago retrasado, es decir, todo lo relacionado con la práctica crediticia. El desarrollo de estrategias de financiamiento es un aspecto que no debe ser descuidado en ninguna organización, dado que si no se gestionan adecuadamente es muy probable que se caigan en problemas de liquidez debido a plazos de pago demasiado flexibles, o por el contrario, que se limiten las posibilidades de ventas debido a políticas de financiamiento muy restrictivas; hasta el momento este tema ha sido abordado de manera muy empírica en **Sextinvalle Ltda.**, y merece mayor análisis y estudio con el fin de obtener mejores resultados operativos.

5. Costos y Presupuestos de Ventas: para controlar los gastos y planear la ganancia, los miembros del departamento de Mercadeo y Ventas de **SEXTINVALLE Ltda.**, actuando de manera conjunta con el personal de contabilidad y la gerencia, debe efectuar un presupuesto del volumen de ventas y los costos asociados para cada año.

6. Estudio de mercado: este es otra de las tareas básicas del departamento, por cuanto le permitirá a la empresa determinar las preferencias del consumidor, tanto los actuales como los futuros, así como reconocer qué hábitos de compra posee, cuáles son sus necesidades y qué tendencias se están imponiendo en el sector empresarial de Cali, en términos de seguridad industrial.

7. Promociones de venta y publicidad: la publicidad es un aspecto que poco se ha explorado en **Sextinvalle Ltda.**, debido a que se ha considerado innecesario dado el perfil de los clientes, sin embargo, si se pretende ampliar los niveles de ventas se deben explorar alternativas de promoción a través de la publicidad en diferentes medios. Evaluar las alternativas publicitarias, diseñar los anuncios e implementar las estrategias es una tarea fundamental del departamento de Mercadeo y Ventas.

8. Planeación de Ventas: el departamento de mercadeo y ventas deberá establecer unos objetivos claros en torno a la función de ventas, y determinar qué actividades específicas serán desarrolladas para tal fin. Se

trata de una labor estratégica que debe incluir a todos los miembros de la organización como elementos principales.

9. Relaciones con los clientes y proveedores: generar lazos de confianza con los nuevos y antiguos clientes, así como con los proveedores de la compañía, permitirá mejorar los niveles de ventas y de servicio, dado que se establecerán canales de comunicación más efectivos con el fin de contrarrestar cualquier inconveniente que se presente.

10. Administración del personal de ventas: consiste en desarrollar de la manera más eficiente el proceso de integración el cual comprende buscar, seleccionar y adiestrar a los agentes de ventas; así como de su compensación económica, supervisión, motivación y control.

11. Administración del departamento de mercadeo y ventas: claramente el departamento deberá encargarse de su propia gestión interna, establecer qué jerarquías y qué funciones se desarrollarán en su interior, y cuáles serán las asignaciones correspondientes³.

El papel del departamento de mercadeo y ventas será el de gestionar todos los aspectos comerciales de **Sextinvalle Ltda.**, que van desde los temas estratégicos, de planeación a largo plazo, hasta la implementación de los programas en el día a día, lo que implicará básicamente un trabajo de ventas continuo y una comunicación constante con los clientes, buscando mejores relaciones, mayores niveles de comunicación y en general, un mejor entendimiento del mercado con el fin de retroalimentar todas las estructuras funcionales de la organización, de manera que se adecuen a las necesidades de los clientes.

³ Funciones del departamento de mercadeo y ventas [en línea]. Colombia: monografias.com, 2008. [Consultado septiembre de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos19/areas-de-actividad/areas-de-actividad.shtml#ventas>

7. METODOLOGÍA

7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La metodología de investigación que se utiliza en el presente proyecto es la investigación exploratoria, con el fin de determinar el diagnóstico de la empresa, para así proceder con las estrategias a implementar en el departamento de mercadeo y ventas de Sextinvalle Ltda.

7.2 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Es claro que al desarrollar la investigación se considera, de manera preliminar, que la estructuración del departamento de Mercadeo y Ventas en **Sextinvalle Ltda.**, traerá beneficios económicos sustanciales para la empresa, puesto que a través de una gestión profesional de esta área se optimizarán los recursos empleados en la tarea de comercialización, y adicionalmente se elevará el número de clientes con los que actualmente cuenta la empresa, lo que redundará, en un mejoramiento importante de la salud financiera de la empresa.

La hipótesis de trabajo de la investigación es que al crear el departamento de mercadeo y ventas se incrementará el volumen de ventas brutas en por lo menos 15%, que, considerando los costos asociados, se traducirán en un VPN 177.799.345 positivo y en una TIR 162.95% superior a la tasa de oportunidad. Además se generarán efectos positivos sobre la administración de la empresa, permitiendo mejores perspectivas de crecimiento y rentabilidad para el futuro de **Sextinvalle Ltda.**

7.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Se desarrolla una investigación exploratoria, efectuando un estudio en el que se consideran los clientes principales que tiene actualmente la compañía, así como otros clientes importantes en el mercado que son atendidos por otras empresas. Se implementa una metodología de muestreo por conglomerados, dividiendo a los clientes participantes por sectores industriales. La escogencia de los clientes participantes en el estudio se hace de manera aleatoria, excepto para los clientes actuales más importantes para la empresa, los cuales están incluidos en el estudio.

Se diseña una encuesta que pretende determinar los factores principales por los cuales cada uno de los clientes escoge a su proveedor, así como preguntándoles sobre el efecto que tendría en sus compras mejores niveles de atención, información, comunicación y pos-venta, factores todos que se verían notoriamente mejorados con la creación del departamento. (Ver Anexo A).

Es una investigación de tipo transeccional, puesto que los datos son recolectados solamente una vez por cada unidad de análisis, es decir, que se aplicará solamente una encuesta por cada cliente.

Con la información suministrada por la encuesta se pretende determinar el impacto que tendría la creación del departamento de mercadeo y ventas sobre el volumen de ventas, lo cual permitiría evaluar posteriormente su viabilidad financiera y administrativa.

Los resultados de la encuesta se transforman en valores numéricos, en proyecciones sobre los ingresos y egresos que se le podrán atribuir de manera exclusiva a la creación del departamento, con lo cual se construye un Flujo de Caja Libre en una Hoja de Cálculo, en un horizonte de tres años, para posteriormente calcular los indicadores de Valor Presente Neto, Tasa Interna de Retorno y Costo/beneficio.

En cuanto al aspecto administrativo y organizacional, se desarrolla un estudio de carácter cualitativo, en el que se considerarán aspectos como el clima organizacional, las relaciones laborales y la nueva estructura organizativa que deberá ser implementada. La intención será, a través de la investigación exploratoria, definir qué tipo de efectos tendrá la implementación del departamento de mercadeo y ventas en **Sextinvalle Ltda.** y cuáles serán las modificaciones que deban introducirse con el fin de ajustar la estructura administrativa, de la mejor manera posible, a las nuevas necesidades organizacionales.

7.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

7.4.1 Población. La población que se considera en el estudio son las empresas grandes y medianas clientes actuales de **Sextinvalle Ltda.**, que en su mayoría pertenecen al sector industrial de la ciudad de Cali. Así mismo, la población también incluye a todas las otras empresas clientes de los competidores de **Sextinvalle Ltda.**, y que por ende, son clientes potenciales de **Sextinvalle Ltda.** En el estudio se consideran solamente empresas industriales con más de 50 empleados.

7.4.2 Muestra. El estudio, tal como se planteó en el punto anterior, tiene dos tipos de muestreo, por un lado se toma una muestra con la totalidad de los clientes actuales importantes de **Sextinvalle Ltda.** (Ventas anuales de más de 5 millones de pesos), posteriormente se utiliza la metodología de muestreo por conglomerados para las empresas que no son clientes actuales de **Sextinvalle Ltda.**, utilizando 5 conglomerados, (1=textil, 2=Automotriz, 3=alimentos, 4=combustibles, 5=servicios) cada uno de los cuales tiene diferente tamaño.

Es necesario determinar el tamaño de la población para cada uno de los conglomerados, para después determinar el tamaño de la muestra que se requiere bajo determinado nivel de confianza.

Proceso de muestreo para el tipo de investigación

- **Definición de la Población:** el universo son todos los Clientes que tiene la empresa Sextinvalle en la ciudad de Cali y los municipios de Palmira, Buenaventura, Jamundi, Yumbo, Vijes, Candelaria, Pradera, Florida y Dagua, detectamos que el total de Clientes hasta el momento es de 2892.

- **Especificación del Marco Muestral**

Clientes más representativos.

- **Elementos:** encuesta estructurada la cual está compuesta por 10 preguntas de tipo cerrado estas fueron realizadas a las personas encargadas de la Seguridad Industrial

- **Selección del Método de Muestreo:** el método utilizado para la selección de muestreo fue el Método de conglomerados ya que nosotros como investigadores, nos encargamos de entrevistar una población meta definida y homogénea o sea Clientes.

- **Tamaño de la Muestra:** de acuerdo a universo que esta compuesto por 2892. Clientes en el Valle del Cauca el tamaño de la muestra para obtener un margen de error de un 5% se hicieron 386 encuestas.

Trabajaremos con una probabilidad de éxito (p) de 0.5, una probabilidad de fracaso (q) de 0.5, con una población (n) de 2892 y un nivel de confianza (z) de 95% y un sigma de 1.96. lo cual después de hacer una formula en Excel arrojó una muestra para la encuesta de 386 personas.

Trabajo de Campo:

- **Cómo se realizó:** se distribuyeron las 386 empresas entre 4 personas para que cada una visitara 96 clientes de la empresa. Cada una de los encuestadores programa citan en cada una de las empresas para poder realizar personalmente la encuesta.
- **Por qué una encuesta personal:** el problema de esta investigación está centrado básicamente en el decrecimiento de las ventas, por tal motivo el primer punto para investigar son los clientes los cuales, son los que pueden llevarnos a identificar las posibles causas del decrecimiento.
- No se realizó una entrevista en profundidad por falta de tiempo de las personas encargadas del campo de la seguridad, pero se logro acordar que nos atendieran solo por el tiempo necesario para contestar las preguntas de la encuesta.
- **Donde:** estas encuestas se realizaron en cada una de las empresas seleccionadas.
- **Métodos para seleccionar unidades muestrales:** consideramos escoger para esta investigación el método probabilística por cuotas ya que este nos permitirá escoger nuestra muestra, la cual deberá tener las mismas características.

7.5 FUENTES DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

En primera instancia se recurre a información bibliográfica de distinta índole con el fin de estructurar un instrumento de medición que permita alcanzar los objetivos de investigación, es decir, que utilice preguntas útiles para contestar a los interrogantes fundamentales que han motivado el estudio. Posteriormente se aplica el instrumento sobre la población que previamente se ha descrito.

Otra fuente de información importante para el estudio son los reportes históricos de ventas de **Sextinvalle Ltda.**, sus estados financieros, además de otros datos que reposen en los archivos de la empresa que sean útiles para el estudio del caso.

Finalmente, y cuando sea necesario, se recurre a las fuentes de información bibliográfica, como para retomar conceptos teóricos que le brinden coherencia lógica y práctica al documento.

El marco teórico de la investigación es enriquecido con textos sobre la conformación de departamentos de Mercadeo y Ventas, es decir, información específica de experiencias similares en otras empresas en crecimiento.

7.6 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información que se recolectó fue tabulada y descrita con los métodos estadísticos fundamentales, así mismo, fueron determinados estimadores de las variables cuando sea necesario, para los promedios y las proporciones, así como otros indicadores de dispersión, posición y frecuencia que resulten útiles a la hora de responder a las preguntas de investigación, y alcanzar los objetivos generales y específicos de la investigación.

En los casos en los que resulte pertinente se efectúan pruebas de estadística inferencial con el fin de probar o rechazar las hipótesis que sustentaron el desarrollo de la investigación, se determinan intervalos de confianza para las variables, además de los tamaños de las muestras que deben efectuarse para cada uno de los conglomerados definidos.

Así mismo, se hace uso de las Hojas de Cálculo de Excel para desarrollar el Flujo de Caja Libre, y la evaluación financiera del proyecto.

En cuanto a la información teórica, se desarrolla un proceso de revisión y compilación de casos similares al que se está desarrollando, con el fin de encontrar casos de éxito y fracaso en la estructuración de departamentos de Mercadeo y Ventas en empresas con un tamaño similar, los cuales puedan aportar de manera significativa para resolver las preguntas de la investigación. El análisis de estos casos similares se hará buscando establecer relaciones causales con el de **Sextinvalle Ltda.**

7.7 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez se cuente con las conclusiones producto del análisis estadístico de los datos recolectados utilizando el instrumento de investigación, se procede a desarrollar su análisis, es decir, a determinar definitivamente si con la creación del departamento de mercadeo y ventas se presentará un efecto financiero positivo sobre la organización, o si por el contrario, es un proyecto con resultados nulos o negativos en la compañía. En el mismo sentido, es necesario comparar los resultados de la información primaria que se ha obtenido con la recolectada en el marco teórico, de forma que se defina si es coincidente o no, en caso de que haya

diferencias, se deben explicar detalladamente las razones específicas que generaron las inconsistencias.

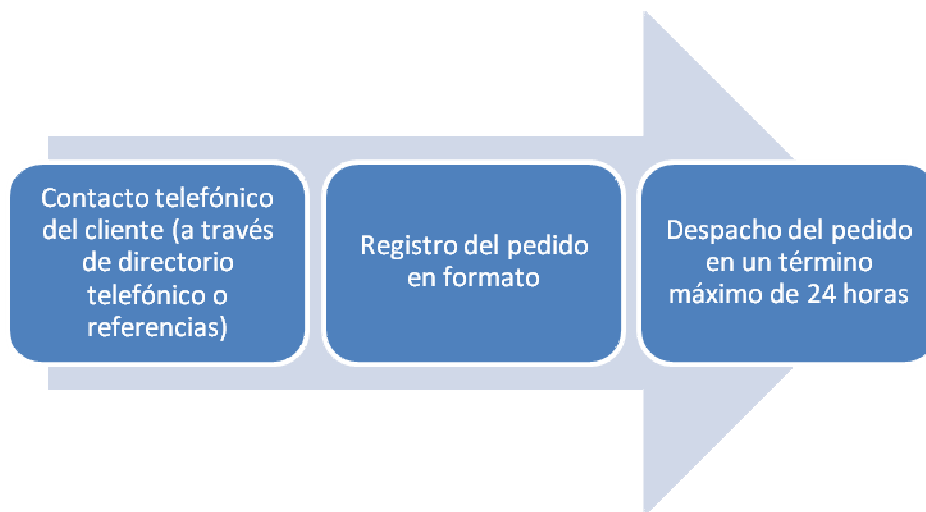
Los insumos principales que son utilizados en la discusión de los resultados son los resultados numéricos obtenidos de la evaluación financiera junto con la valoración cualitativa de los efectos administrativos y organizacionales, para finalmente emitir un juicio respecto de la pertinencia de crear el departamento de mercadeo y ventas en la empresa. No son considerados de manera exclusiva los indicadores financieros para emitir un juicio de valor, sino también los efectos organizacionales, la combinación de ambos elementos permite conocer los verdaderos beneficios, o perjuicios, que conlleva la ejecución del proyecto en cuestión. Algunos criterios que son utilizados para recomendar la creación del departamento de Mercadeo y Ventas son:

- Valor Presente Neto (VPN) mayor o igual a cero.
- Tasa Interna de Retorno (TIR) mayor que la tasa de oportunidad.
- Relación Costo/Beneficio positiva.
- Indicadores de riesgo y sensibilidad en rangos razonables.
- Impactos de positivos a negativos moderados sobre el funcionamiento administrativo actual, con indicadores cualitativos pertinentes.

8. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA

Es necesario evaluar la estructura actual del proceso de mercadeo y ventas en **Sextinvalle Ltda.**, con el fin de determinar el tipo de mejoras que podrían ser introducidas, qué aspectos deben ser conservados, cuántas unidades más se podrían vender como resultado de las mejoras y cuál sería su valor económico. En términos generales, el proceso de venta de la empresa se ilustra en la siguiente figura:

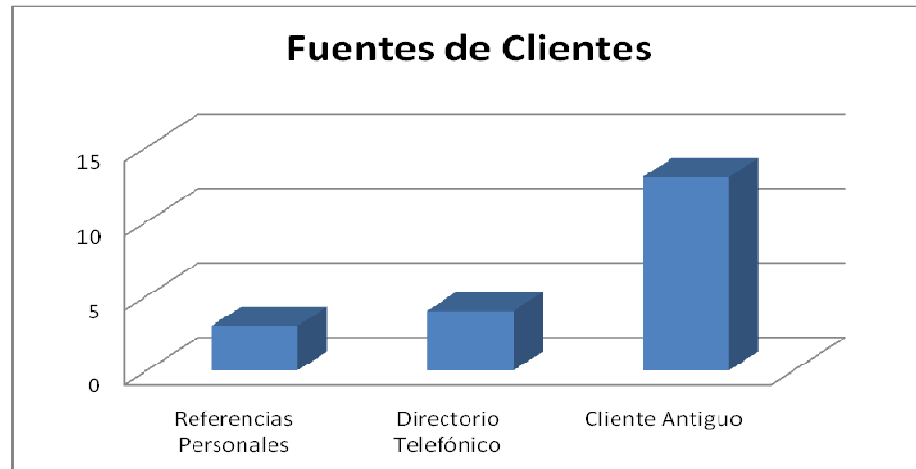
Figura 5. Proceso actual de venta de la empresa Sextinvalle Ltda.



Claramente no existe un proceso publicitario o de mercadeo establecido, debido a que se ha desarrollado siempre esta labor de manera muy informal, las ventas han sido una labor confiada a las referencias, o al voz-a-voz, que dan tengan los clientes antiguos. Por esta razón, la mayor parte de los clientes principales son los mismos desde hace bastantes años, lo cual le ha restado oportunidades de crecimiento a la organización, generando un estancamiento general de su nivel de ventas, que sólo ha crecido gracias a los efectos inflacionarios, y en menor medida, al crecimiento de algunos de nuestros clientes. De acuerdo a un sondeo informal desarrollado en 20 de los clientes de **Sextinvalle Ltda.**, se pudo obtener el siguiente gráfico:

Número de clientes consultados = 20

Gráfico 1. Fuente de Clientes



Es claro que la mayoría de clientes de **SEXTINVALLE Ltda.**, lo han sido durante un buen tiempo, y que su capacidad para captar nuevas compras es limitada; lo cual deja en claro la necesidad de crear una unidad especializada en desarrollar el mercado. Además, a los mismos clientes, se les consultó sobre las razones que lo llevaron a hacer negocios con **SEXTINVALLE Ltda.**, ante lo cual respondieron:

Gráfico 2. Razones para escoger la empresa Sextinvalle Ltda.



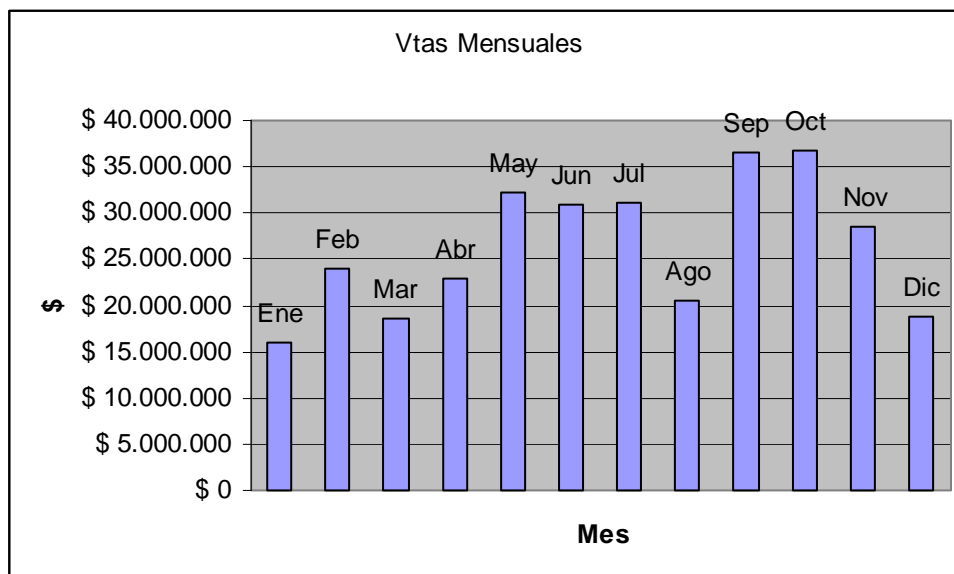
Un tema muy preocupante se nota en el sondeo, y es que los clientes en su mayoría, no escogen a **Sextinvalle Ltda.**, debido a alguna característica particular de sus productos, o por la competitividad que ha podido alcanzar la empresa, sino fundamentalmente debido a recomendaciones y, peor aún, porque escogen cualquier proveedor, sin ningún criterio de decisión.

Los resultados económicos de la empresa, en términos de unidades vendidas durante el año 2007 se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Ingresos Operacionales Año 2007

Ingresos Operacionales Año 2007					
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
\$ 15.910.386	\$ 23.991.328	\$ 18.571.336	\$ 23.018.649	\$ 32.137.771	\$ 30.857.848
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
\$ 31.233.781	\$ 20.486.677	\$ 36.479.998	\$ 36.812.985	\$ 28.578.639	\$ 18.783.759

Gráfico 3. Ingresos Operacionales 2007



No existe una tendencia específica de concentración de ingresos en algún momento del año, durante los meses de septiembre y octubre se lograron concretar unos negocios importantes para la empresa, con los cual se obtuvieron

ingresos superiores a los \$ 36.000.000 millones de pesos en cada uno, en buena medida a los otros meses.

8.1 NATURALEZA DE LA VENTA PERSONAL

- **El elemento humano es vital.** “Los compradores no negocian con una organización inanimada sino con seres humanos pertenecientes a una compañía y a quienes ven y conocen en persona”⁴.

De aquí la importancia de que Sextinvalle Ltda. cuente con un equipo de colaboradores con excelentes relaciones interpersonales basadas en los valores, creando así confianza y relaciones duraderas con los clientes.

Hoy en día, la confianza hace parte importante y esencial para el éxito de todas las empresas; creando valor agregado al resolver inquietudes y problemas de forma individual y particular para con los clientes.

- **Cambios en ventas.** “La visión de las ventas consiste que personas de esta área son más que elementos de persuasión y negociadores, pues resuelve problemas y son capaces de determinar las necesidades y las condiciones de cada cliente. Así mismo que deben construir y mantener las relaciones con ellos (clientes), lo que nos muestra que el nuevo personal será mucho más flexible y creativo”⁵.

También se observa que “los vendedores y los gerentes de ventas con frecuencia se ven más involucrados en otros aspectos del proceso total de marketing como lo son la distribución, el crédito, el uso que haga el cliente del producto, la promoción, y el precio”.

En Sextinvalle Ltda. el vendedor no solo tendrá la función de ofrecer el producto; si no también de enseñar o capacitar al cliente sobre el uso, manejo y parte técnica de lo que se adquiriera.

- **El concepto de marketing.** “en gran medida las ventas y la gerencia de ventas han cambiado porque el marketing también lo ha hecho. La visión moderna se basa en tres grandes enunciados”⁶:

➤ Orientación hacia el cliente: “nos dice que el personal de ventas y sus gerentes deben partir desde una perspectiva interna de la compañía hacia el punto de vista del cliente (sus necesidades, actitudes y conducta de compra)”⁷.

⁴ JOHNSON, Eugene; KURTZ, David L. y SCHEUING, Eberhard. Administración de Ventas. Conceptos, prácticas y casos. 2 ed. Bogotá: McGraw Hill, 1996. p. 6.

⁵ Ibíd., p. 8.

⁶ Ibíd., p. 8.

⁷ Ibíd., p. 8.

➤ Coordinación de todas las actividades relacionadas con el cliente: “la coordinación de todas las áreas relacionadas con la venta de un producto deben adecuarse para cumplir a cabalidad los pedidos del cliente”⁸.

➤ Dirección de utilidades: “el personal de ventas y sus gerentes deben controlar los costos, además de generar un volumen de ventas apropiado, para mantener niveles aceptables de rentabilidad”⁹.

En Sextinvalle Ltda. se contara con personas altamente capacitadas las cuales pueden percibir los posibles negocios, gracias a sus condiciones y alta experiencia. A demás esto ayudara a los nuevos integrantes del departamento de mercadeo y ventas, colaboren en la labor de informar a la empresa, cuales son los hábitos de compra del cliente, para así ayudar al pronto despacho de los productos, y poder generar confiabilidad y credibilidad en los clientes lo que elevara el volumen de ventas, gracias al buen servicio e imagen.

• **Enfoques modernos de ventas.** Asociación: “El personal de mercadeo y ventas comparte los mismos valores con sus clientes, comprende con claridad las necesidades del cliente y como se pasa de hacer una simple venta a desempeñar un rol de apoyo mutuo en sus contactos con los clientes”¹⁰.

Venta de relaciones: “estas relaciones con los clientes tienden a crecer y prosperar en la medida en que el vendedor brinde más servicios, identifique y satisfaga nuevas necesidades y desarrolle mayores y más estrechos contactos con los clientes”¹¹.

Ventas en equipo: “para clientes grandes con necesidades complejas, el personal de mercadeo y ventas debe trabajar en conjunto con otras divisiones o áreas de la compañía para proporcionar un enfoque adecuado”¹².

En Sextinvalle Ltda. para satisfacer las necesidades del comprador, el vendedor deberá de trabajar en conjunto con el área técnica y de mantenimiento, ya que hay diversos tipos de clientes que adquieren múltiples líneas de productos y servicios que pueden requerir información adicional, la cual el personal de ventas no puede solucionar por si solo.

Venta de valor agregado: “se espera que el personal de ventas supere las expectativas de sus clientes; pues debe ir mas allá de vender productos, y suministre servicios de valor agregado para clientes con mayores exigencias”¹³.

⁸ Ibíd., p. 8.

⁹ Ibíd., p. 8.

¹⁰ Ibíd., p.10.

¹¹ Ibíd., p. 10.

¹² Ibíd., p. 10.

¹³ Ibíd., p. 10.

Lo que se hace en Sextinvalle Ltda. es ofrecer al cliente un valor extra además de lo que va a adquirir como capacitaciones al personal, instalaciones, señalizaciones entre otros.

Ventas de consultoría: “en su rol de consultores o solucionadores de problemas el vendedor debe adaptar sus productos o servicios a las especificaciones del cliente”¹⁴.

La compañía en pro del mejoramiento de su servicio ofrece en algunos tipos de productos la adaptación o modificación de estos (siempre y cuando no violen las normas técnicas de calidad y seguridad) para las necesidades de cada cliente, según lo requieran.

- **La Venta Personal en el Marketing Mix.** “es el conjunto de estrategias que una compañía utiliza para implementar su plan de marketing y alcanzar sus objetivos en esa área. Está compuesto por cuatro elementos principales: Producto, precio, distribución y promoción”¹⁵. El marketing mix necesita ser analizado para determinar la mejor estrategia para así Sextinvalle poder lograr su cometido:

En relación a los precios que se manejan, se encuentran unos precios orientados por el mercado, siempre y cuando nuestros costos sean recuperados y nuestras utilidades sean las esperadas; estos precios han tenido buena aceptación reflejada en la respuesta de nuestros clientes.

La distribución es la forma como nuestro producto va a llegar al cliente final y en Sextinvalle, esta distribución es de dos formas; directa e indirecta, en la primera el vendedor es el encargado de establecer un enlace vital con el cliente y en la indirecta es necesario contar con apoyo de los intermediarios para así crear fidelización y reconocimiento de nuestros productos.

La publicidad como herramienta importante en el rol de la promoción hace que nuestros productos se hagan conocer y así las personas se enteraran de sus beneficios, generando una actitud positiva frente a los posibles clientes.

En Sextinvalle Ltda. el departamento de mercadeo y ventas se encargara de resaltar los beneficios y características que tienen cada uno de los productos o servicios que se están ofreciendo, para lograr con cada uno de ellos la familiarización frente al cliente.

- **Tarea del Gerente de Ventas:** Se puede definir como la administración de venta personal de una firma ; lo cual hará bajo los siguientes pasos:

¹⁴ Ibíd., p. 10.

¹⁵ Ibíd., p. 10.

- **Análisis:** revisará los registros internos de ventas de la compañía y los informes de los vendedores e investigara las tendencias y factores relevantes del ambiente.
- **Planeación:** establecerá objetivos para el esfuerzo de ventas en la compañía y determinara las estrategias y tácticas para alcanzarlos.
- **Organización:** establecerá estructuras y procedimientos para lograr una ejecución equilibrada y eficaz de los programas y planes de ventas.
- **Control:** comparará el desempeño de los resultados de ventas reales con los planeados, analizara las causas de las diferencias observadas y evaluara la necesidad de revisión de un plan¹⁶.

En Sextinvalle Ltda. el gerente de ventas será el encargado de analizar todo el mercado y sus cambios, para luego planear una estrategia la cual abarca las variaciones y tendencias que se puedan generar; de la misma manera tendrá que controlar constantemente dichas estrategias para que cumplan con el objetivo propuesto.

• **El Gerente de Ventas.** “El gerente de ventas es el encargado de la fuerza de ventas y tiene la responsabilidad final en áreas determinadas de la empresa. Su eficiencia determina el desempeño total del esfuerzo de ventas”¹⁷.

Para Sextinvalle el gerente ventas tendrá un papel muy importante debido a que guiara nuestra fuerza de ventas y será el encargado de tomar decisiones acerca de la producción, descuentos, créditos. Esta persona estará junto al gerente general tomando las decisiones más importantes de la empresa.

Sus funciones serán analizar, planear, supervisar y evaluar todo lo relacionado con la función de mercadeo y ventas.

El gerente de ventas tiene que resultar agradable a los miembros de su propia organización y a los clientes y contar con la capacidad de persuadirlos para que actúen alineados con los objetivos de la organización.

Esta son algunas sugerencias que se les dará a conocer a la fuerza de mercadeo y ventas de Sextinvalle para dar una buena impresión.

¹⁶ Ibid., p. 14.

¹⁷ Ibid., p. 19.

- **Enfoque o Apertura**

Las primeras impresiones son esenciales:

Algunas sugerencias específicas para crear una primera impresión favorable son las siguientes:

- Usar trajes pulcros y tradicionales.
- Estar limpio y cuidadosamente acicalado
- Conocer el nombre del cliente potencial y pronunciarlo en forma correcta.
- Estar alerta y ser agradable.
- Extender la mano hacia el cliente para saludar
- Olvidarse de sí mismo y concentrarse en el cliente potencial
- No fumar ni mascar chicle¹⁸.

Al iniciar la presentación de los productos es conveniente elegir una de las siguientes técnicas para abordar a los clientes: hacer preguntas acerca de la empresa, emplear una referencia de un cliente satisfecho, ofrecer un beneficio interesante, ofrecer un servicio, halagar al cliente potencial, dar algo de valor.

Para Sextinvalle las sugerencias anteriores son normas corporativas para el personal que labora dentro de la compañía ya que esto da una buena imagen frente al cliente.

• **Identificación de las necesidades.** “El método SPIN enseña a los vendedores a formular una serie de preguntas lógicas para identificar las necesidades de un cliente potencial”¹⁹. SPIN (situación, problemas, implicaciones y necesidades) son la serie de preguntas que los asesores tomaran como herramienta para formular las preguntas pertinentes.

El vendedor de Sextinvalle Ltda. tomará las tres categorías básicas de preguntas descritas en el libro gerencia de ventas para conocer mejor sus clientes.

En un principio tomará las preguntas terminales abiertas que son la forma como el asesor en ventas se acerca y crea empatía con el cliente, también es la forma de interrogar sobre los deseos de los clientes.

¹⁸ Ibid., p. 124-125.

¹⁹ Ibid., p. 127.

En segundo lugar están las preguntas reflejas que hacen que el mismo cliente justifique la objeción de la venta.

- **Convencimiento del cliente potencial.** “Después de identificar las necesidades del cliente, el vendedor debe tratar de convencerlo de que el bien o servicio ha de satisfacer las necesidades que este busca”²⁰.

“La forma más utilizada implica que el vendedor destaque las principales características del producto, mencione sus beneficios y concluya mencionando el uso satisfactorio que otros compradores le dieron al mismo”²¹.

Durante la presentación de ventas los vendedores también deberán ser hábiles negociadores, ya que la verdadera pericia por que negociar, es lograr un acuerdo que le dé a cada parte o suficiente como para que ambas partes tengan el deseo de acogerse a los términos.

- **Ventas por Características –Beneficios.** “Una característica es una cualidad que se desea en un producto, mientras que un beneficio se relaciona con las necesidades y deseos de los clientes”²².

En Sextinvalle la característica es la calidad del producto que se ofrece y el beneficio es el ofrecer personal calificado para dar asesorías y capacitaciones a los clientes cuando lo requieran.

8.2 IDENTIFICACIÓN DE PASOS PRELIMINARES EN EL PROCESO DE VENTAS

Para mejorar el proceso de ventas en Sextinvalle Ltda., es necesario proponer un nuevo enfoque de acercamiento y relación con los clientes, para ello se utilizará la propuesta de Eugene Johnson, en su libro Administración de Ventas²³, en la que señala que antes de ejecutar el proceso de ventas como tal, es necesario adelantar algunos pasos preliminares. El enfoque, basado en la ejecución y cierre de ventas personales. El tipo más adecuado a la naturaleza de los clientes y producto de Sextinvalle Ltda., que más adelante será especificado para Sextinvalle, se muestra a continuación:

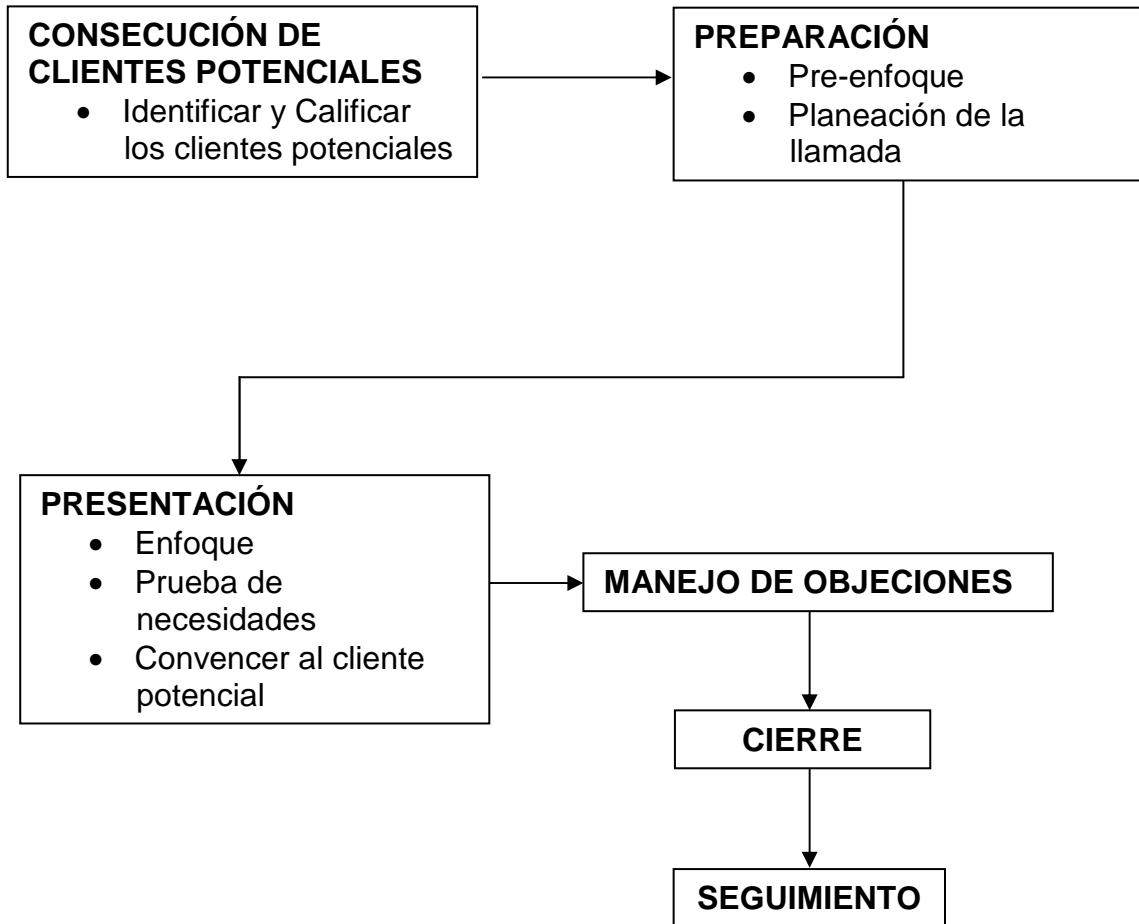
²⁰ Ibíd., p. 129.

²¹ Ibíd., p. 129.

²² Ibíd., p. 130.

²³ Ibíd., p. 127 - 129.

Figura 6. Etapas del enfoque profesional de ventas personales



8.3 DESCRIPCIÓN DEL ENFOQUE-PROPUESTA EN SEXTINVALLE

8.3.1 Consecución de clientes potenciales. En **Sextinvalle Ltda.** no existe una base de datos estructurada que relacione los clientes potenciales de la organización, mucho menos se ha realizado algún esfuerzo por clasificarlos o diseñar una estrategia de ventas específica para cada uno de ellos; al respecto, la primera etapa del proceso de ventas personales está relacionada con la identificación de los clientes, para ello se propone la siguiente metodología, adecuada a las características específicas del mercado local.

- Consecución de las bases de datos telefónicas de las grandes, medianas y pequeñas industrias de Cali, a través de ANDI, ACOPI y Cámaras de Comercio del Valle del Cauca. Recopilación de los nombres de los encargados del departamento de compras y proveedores en cada una de las industrias registradas legalmente en la ciudad de Cali.

- Selección de aquellas, que por la naturaleza de sus operaciones, tienen mayor necesidad de utilizar equipos de seguridad industrial. Clasificación en tres grupos (A, B y C), en orden de prioridad descendente; el criterio de clasificación será para cada uno de los rangos el siguiente:

A: Más de 100 millones anual es en compras de equipos de seguridad industrial.

B: Entre 20 y 30 millones anuales en compras de equipos de seguridad industrial.

C: Menos de 20 millones en compras.

- Asignación de recursos: para cada uno de los rangos de clasificación, se asignará un monto específico de recursos a cada nivel.

8.3.2 Preparación. Se trata del proceso de planeación de la venta, la preparación de las llamadas telefónicas, la definición de las estrategias comerciales que serán implementadas para persuadir al cliente, para cerrar los negocios; al respecto, se propone la siguiente metodología²⁴:

- Definición de propuestas comerciales, promociones o paquetes de servicio atractivos. Este proceso debe ser adelantado por el departamento de mercadeo y ventas con la dirección de la gerencia.

- Elaboración del manual de ventas, que incluye la metodología de comunicaciones y la presentación de la estrategia de ventas.

- Elaboración de los diagramas de flujo de los procedimientos, documentación de la tarea de llamadas telefónicas de ventas.

8.3.3 Presentación. Posterior a la llamada telefónica, se efectúa la visita personal en la que se presenta al cliente, de manera detallada, los beneficios comerciales ofrecidos por Sextinvalle.

²⁴ Ibíd., p. 125.

8.3.3.1 Técnicas de presentación. Los clientes potenciales compran beneficios al igual que artículos y deben estar convencidos que recibirán esos beneficios. Otras técnicas para convencer a un cliente incluyen ayudas visuales, testimonios, ejemplos, garantías y demostraciones²⁵.

- **Ayudas visuales:** estas comprenden desde diagramas, graficas, diapositivas, esquemas, videos y otras ayudas que aumenten el impacto y credibilidad de aquello que se va a vender.
- **Testimonios:** los informes de clientes satisfechos que compraron los productos que ofrece la compañía pueden ser muy persuasivos.
- **Ejemplos:** estos aportan evidencia adicional de cómo la adquisición de un producto beneficiara al comprador y añadirá credibilidad a la presentación de la venta.
- **Garantías:** esta servirá en caso de que un cliente no esté seguro de los beneficios del producto.
- **Demostraciones:** esta es una poderosa herramienta a la hora de la venta, pero requiere de una planeación adecuada, y que la menor falla o error puede convencer al comprador de que este no es totalmente confiable. Además puede afectar la imagen de la empresa que el vendedor representa.

Cuando se vaya a utilizar esta herramienta es esencial que se permita que el cliente, toque, observe y opere el producto para lograr su total aceptación y convencimiento.

8.3.4 Manejo de Objeciones. Las objeciones en las ventas, son formas de posponer o demorar tomar una decisión de compra, pero es una oportunidad a la vez, que el vendedor debe aprovechar para convertir esta objeción en un interés descubierto al cliente²⁶.

Las objeciones más comunes son las relacionadas con el tiempo, precio, fuente y competencia.

Las objeciones con tiempo, son muy importantes de abordar, debido a que luego de pasado el tiempo, el cliente estará más dispuesto a actuar frente a la oferta.

²⁵ Ibíd., p. 132.

²⁶ Ibíd., p. 134.

Las objeciones relacionadas con precio son la mejor manera para demostrar los atributos y beneficios de nuestros productos y servicios.

Las objeciones de fuente es la relación de nuestra empresa con algún hecho que ponga en duda la reputación como organización, para este tipo de objeciones es pertinente demostrar el buen momento que atraviesa la empresa y si es el caso admitir problemas en el pasado.

Las objeciones de competencia son referentes al cambio por parte de los compradores, aquí es necesario que el vendedor de nuestra empresa resalte los beneficios adicionales de nuestros productos.

A la hora de responder a las objeciones de nuestros clientes, existen cinco técnicas que sirven de apoyo para responderlas.

El método de si...pero, es una técnica en la cual el vendedor acepta la objeción pero luego dice una frase que rebate la objeción; el método bumerán es el que convierte en una razón para no comprar en una razón para hacerlo; el método de comparación es como su nombre lo indica comparar algo que resulta aceptable, el método de compensación es donde el vendedor acepta la objeción pero argumenta la retribución por su compra y por último el método de historia de caso que no es más que el ejemplo de uno de sus múltiples clientes satisfechos.

8.3.5 El cierre. Esta es la parte final de la venta, después de que un vendedor ha congeniado con el cliente, demostrando las características y beneficios del producto y ha manejado cualquier objeción; en este punto ya se está listo para preguntar al cliente por el pedido. Ser honestos y directos con aquello que se requiere, es el mejor método para el cierre de una venta. Los dos aspectos claves del cierre están en saber cuándo y cómo cerrar²⁷.

- Cuando cerrar: en esta etapa hay que observar muy detalladamente que es lo que real mente requiere el cliente ya que tratar de cerrar una venta demasiado pronto, antes de que el cliente este totalmente convencido dará una impresión de que el vendedor es demasiado agresivo. Por el contrario si se espera demasiado se correrá el riesgo de que el comprador haya disminuido su interés. Por esta razón daremos unos tips acerca de los posibles reacciones que pueda tener el comprador y dependiendo de estos gestos como el vendedor debe actuar.
- Observar y escuchar en busca de señales de compra: estos son indicadores que les dicen al vendedor observador que el cliente está listo para comprar, estas señales pueden ser verbales o no.

²⁷ Ibíd., p. 139.

- Señales de compra verbales: estas pueden darse en formas de afirmaciones o preguntas que tenga el cliente como por ejemplo ¿qué tan pronto puede tener el producto? Me gustaría tener el aval de la otra persona de la empresa etc....
- Señales de compra no verbales: las expresiones faciales y las acciones físicas, también actúan como señales de compra, las acciones positivas incluyen el mover la silla hacia adelante, mover la cabeza en forma afirmativa, darse golpecitos en la barbilla; un gesto amistoso también es una buena señal. Por otro lado los brazos cruzados sobre el cuerpo, las manos cerradas y un alejamiento sobre el vendedor son acciones negativas.
- Utilizar cierre de pruebas: en esta el vendedor no debe avanzar demasiado rápido aun cuando el cliente envíe señales positivas; ya que se debe comprobar su opinión. Para esto se utilizan muchos tipos de preguntas como por ejemplo ¿qué tan correcto le parece? ¿cree que nuestra propuesta tenga alguna oportunidad?

Como Cerrar:

Este paso consiste en tomar el pedido y para esto existen muchas formas de cierre, las cuales citamos a continuación:

- Cierre supuesto: después de recibir una señal positiva, el vendedor procede a escribir el pedido y luego le pide al comprador que le firme para tramitar el despacho. Este tipo de cierre es muy utilizado en Sextinvalle debido que es una forma de comprometer al cliente con un negocio dado por hecho.
- Cierre regalo: este le brinda al cliente un estímulo adicional para actuar de inmediato (despachos oportunos). Esta forma es muy frecuente con clientes fieles y con pedidos grandes.
- Cierre de uno-mas-si: en esta el vendedor de sextinvalle destacara los beneficios del producto mediante una serie de preguntas positivas que reciben respuestas positivas y con la pregunta final pide al cliente completar la venta.
- Cierre directo: en esta el vendedor le pide una decisión al cliente potencial y procese a forzar al cliente a tomar una decisión. Esta es una de la manera mas utilizadas, puesto que de alguna manera se puede ver la intención real del cliente²⁸.

8.3.6 Seguimiento. Esta actividad será desarrollada por todos los asesores de mercadeo y ventas en Sextinvalle, pues se ve oportuno y necesario hacerle un seguimiento a la venta después de hecha²⁹.

Estas actividades aparte de verificar aspectos importantes como la entrega del producto, el tiempo de entrega, la forma de entrega, también crea relaciones con

²⁸ Ibíd., p. 140-141.

²⁹ Ibíd., p. 142.

el cliente basadas en un interés por parte del vendedor de asegurarse la plena satisfacción del producto; es decir este seguimiento crea lazos fuertes con nuestros compradores, lo cual sirve de ejemplos en respuestas a objeciones como mencionamos anteriormente.

Luego de la compra, existen otras tareas ineludibles que realiza el vendedor con el fin de asegurar que el cliente que adquirió el producto o servicio, actuando como responsable de su venta con la empresa, solucionando con otros sectores cada inconveniente que no haya resultado satisfactorio. De ello dependerá que pueda volver a comprarle en el futuro y proveer referidos para su venta.

Entorno:

- Entorno Político: las diferentes normas que el gobierno implanta bien sean positivas o negativas para la empresa.
- Entorno Cultural: la falta de educación en cuanto al campo de la seguridad industrial.
- Entorno Económico: por la actual crisis y desestabilidad del país, los precios no mantienen constantes, sobre todo los importados.
- Entorno Social: por el alto desempleo, las guerras, el narcotráfico, el contrabando; Todo esto conlleva a una crisis social, además los inversionistas extranjeros y nacionales ya no quieren invertir en nuestro país.
- Entorno demográfico: el valle del Cauca es bastante extenso territorialmente hablando, puesto que hay muchas empresas que requieren tener los equipos de seguridad. Las vías de acceso a las diferentes regiones es buena, así como sus comunicaciones y las grandes empresas están ubicadas en centros industriales.

9. AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

Cuadro 2. Ambiente externo e interno de la empresa

1. Ambiente externo	1.1 Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Localización de materia prima y mano de obra • Recursos financieros • Inflación • Índice de costo de vida • Nivel salarial • Precio de materia prima
	1.2 Sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de crecimiento de la población • Oferta y demanda de recursos humanos • Imagen que proyecta la empresa • Gustos y preferencias del consumidor
	1.3 Políticos	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de gobierno • Leyes y regulaciones
	1.4 Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicaciones • Tecnología
	1.5 Competitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Complejidad de la compra. • Modelos de competencia.
	1.6 Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Preservación del medio ambiente. • Normas.
2. Ambiente interno	<p>Se deben considerar ciertos factores, tales como la comunicación y el ambiente de trabajo; el número de empleados que en forma directa dependen del empresario, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conflictos entre el personal • Falta de buena comunicación • Conflictos familiares 	

9.1 ENTORNO ECONÓMICO

A raíz del precio del dólar y de las tasas de interés favorables para los préstamos en el año 2007, los colombianos tuvimos un comportamiento de compra masiva, lo que produjo un endeudamiento alto para los siguientes años; lo cual se vio reflejado en el 2008 ya que hubo una desaceleración en la economía del país lo que genero un estancamiento.

Para el presente año (2009) estamos viendo reflejado la poca liquidez de las empresas y de las personas para adquirir productos y servicios, sumándole a esto, que las tasas de interés están elevadas (10%); lo que hace que los costos de venta sean inestables. También observamos que en las empresas, el flujo de dinero rota lentamente; ya que por el nivel de endeudamiento que tienen los clientes para estos años hacen que las compras sean a largo plazo (45, 60,90 días).

Observamos también que IPC (Índice de precios al consumidor) para el presente año (2009) fue del 7,67%, lo que igualmente aumento el salario mínimo legal vigente en (\$496.900). Otro indicador que se debe tener en cuenta es la inflación para el año en curso (2009) la cual se fijo en un 5.5% como meta puntual.

9.2 ENTORNO TECNOLÓGICO

A raíz de la dura competencia que el mercado esta atravesando, la tecnología juega un gran papel, en la diferenciación de las empresas; por lo que Sextinvalle Ltda. se vio obligada a sistematizar sus procesos internos para así dar una mayor eficiencia del servicio al cliente, adquiriendo equipos de computación para las diferentes áreas, los cuales están conectados en red para la agilización de los procesos; además estos equipos cuentan con Internet banda ancha para brindar al cliente y a nuestros funcionarios herramientas ágiles y directas para la comunicación con el cliente o proveedor. Estos sistemas logran de una manera eficaz mejorar las labores en los diferentes departamentos o áreas de la empresa ya que en el caso de pago a proveedores o pagos de servicios se pueden realizar vía Internet y evita la perdida de tiempo.

También se cuenta con una pagina Web (www.sextinvalle.com) en Internet en donde los clientes pueden acceder a el catalogo de productos o descripciones técnicas de estos, además pueden solicitar cotizaciones, productos o asesorías mediante esta pagina, la cual contiene información de la empresa y un mapa de su ubicación con los números telefónicos para que los contacten.

9.3 ENTORNO COMPETITIVO

El mercado en la cual se mueve Sextinvalle Ltda. es de competencia imperfecta, debido a que hay muchos competidores y muchos compradores.

A medida que se crean más empresas de igual manera aumentan la competencia en el mercado, ya que personas que han trabajado en el medio (vendedores,

mantenimiento, mensajeros etc.) han visto la oportunidad del mercado y han querido constituir nuevas empresas. Lo que ha creado un desorden en el mercado.

9.4 ENTORNO POLÍTICO LEGALES

Las leyes o normas que rigen el sector de los equipos contra incendio son la NFPA 1 y 10 las cuales hablan de cómo se deben realizar los procesos y bajo que parámetros; estas normas son internacionales.

Observamos que en los últimos dos años el Ministerio de Transporte ha incluido en el código de tránsito como obligatorio el equipo de carretera para todos los vehículos, bien sea de transporte público y particulares; estas leyes no solo nos beneficia a nosotros como organización, si no que también se busca el concientizar a la sociedad de la importancia de tener estos equipos en sus automotores; inclusive en estos momentos ya la mayoría de personas no ven estos elementos como un gasto mas para cumplir con las exigencias del tránsito; si no que cuando van a los puntos donde se distribuyen estos equipos no solo preguntan por el Kit de carretera para su vehículo, si no que también cuentan sus anécdotas acerca de la importancia de tenerlo; por lo que entendemos que muchas personas ya han tomado muy en serio el uso de los equipos contra incendio en sus vehículos e inclusive en sus hogares.

9.5 ENTORNO AMBIENTAL

El uso de ciertos productos que contaminan la capa de ozono, son de gran importancia para nuestra empresa; por lo que brindamos sugerencias y capacitaciones de la forma y las condiciones de uso de estos productos. Mediante esto lo que queremos hacer, es crear conciencia en nuestros clientes para que los productos contaminantes sean utilizados solo en casos de emergencia. A demás al hacer todos estos procesos cumplimos con las normas NFPA 10 sobre el manejo de equipos contra incendio que contaminan el medio ambiente.

9.6 ENTORNO SOCIO CULTURAL

En las empresas ahora, hay más concientización frente a los empleados, ya que contratan a una persona en el área de salud ocupacional, la cual se encarga de velar por la seguridad de las personas (riegos de incendio, ergonomía de los sitios de trabajo, equipos de primeros auxilios, etc.). Se observa que los encargados del departamento de mercadeo y ventas en su gran mayoría son mujeres, lo que lleva a un cambio radical en cuanto a las estrategias.

10. ANÁLISIS D.O.F.A.

Cuadro 3. Análisis DOFA

Interno	Fortalezas			Debilidades		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Trayectoria	X					
Personal calificado		X				
Cobertura					X	
Procesos Sistematizados		X				
Servicio al cliente		X				
Capital				X		
Nivel productividad						
Fuerza ventas				X		
Clima laboral	X					
Externo	Oportunidades			Amenazas		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Mercado Amplio	X					
Falta de Cultura	X					
Confianza del cliente	X					
Situación Económica				X		
Demanda Creciente					X	
Precios Competitivos		X				
Competencia					X	

Fortalezas	Debilidades
Trayectoria	Cobertura
Personal Calificado	Capital
Procesos Sistematizados	Fuerza de ventas
Servicio al Cliente	
Oportunidades	Amenazas
Mercado Amplio	Situación Económica
Falta de Cultura	Demanda creciente
Confianza del Cliente	Competencia
Precios Competitivos	

Cuadro 4. Matriz Formulación de Estrategias

	Fortalezas 1.Trayectoria 2.Personal calificado 3.Procesos sistematizados 4.Servicio al cliente	Debilidades 1.Cobertura 2.Capital 3.Fuerza de ventas
Oportunidades 1.Mercado Amplio 2.Falta de Cultura 3.Confianza del Cliente 4.Precios Competitivos	Estrategia FO 1.Mediante capacitaciones concientizar a las empresas de la importancia de los productos. (O ₁ ,O ₂ , F ₄) 2.Mediante a la alta trayectoria de la empresa en el mercado brindar confiabilidad al cliente. (O ₃ , F ₁) 3. Aprovechando los procesos que maneja la empresa y el personal calificado podemos ofrecer calidad y precios competitivos. (O ₄ , F ₂ , F ₃)	Estrategia DO 1. Crear un departamento de ventas y mercadeo. (O ₁ ,O ₂ ,O ₃ ,O ₄ , D ₁ ,D ₂ ,D ₃)
Amenazas 1.Situacion Económica 2.Demanda Creciente 3.Competencia	Estrategia FA 1. Mejorar el servicio al cliente para lograr su fidelizacion. (A ₃ , F ₄) 2. Planear y pronosticar comportamientos del mercado. (A ₁ , A ₂ , F ₂ , F ₃)	Estrategia DA 1. Sacrificar el margen de ganancia para venderle a competidores pequeños o nuevos. (D ₂ , A ₁ ,A ₂ ,A ₃)

Fuente: elaborado a partir de formato presentado por David R. Fred, en su libro Gerencia Estratégica. Bogotá: Editorial Legis, 1988. p 194.

♦ **Competencia** . Entre las empresas de mayor competencia en servicio y productos se encuentran:

- **Cuerpo de Bomberos de Cali:** cuenta con una sede exclusiva para recarga de extintores en la Calle 34 con 11, este medio es muy conocido y con un alto nivel de credibilidad por su experiencia; es el líder del mercado y trabaja con los precios mas altos.

- **Extintores Súper:** esta empresa tiene una experiencia de 24 años en el campo de distribución de equipos contra incendios, tiene un nivel de servicio muy bueno y sus precios son medios con respecto al líder.

- **Tecsind:** esta razón social es nueva en el mercado de equipos de seguridad, cuenta con la experiencia administrativa ya que el propietario ha tenido a cargo otro tipo de negocios referente a equipos de riesgos, no tiene una política de precio definida ya que sus precios se acomodan dependiendo del cliente.

- **Andina de Extintores:** esta empresa se caracteriza por brindar precios mas bajos logrando así acaparar gran parte del mercado al cual se dirige Sextinvalle; pero de igual manera su calidad es muy baja.
- **Reparequipos:** su variedad en productos ha ejercido una gran competencia para Sextinvalle y otras empresas ya que brindan la posibilidad de adquirir en un mismo sitio diversos materiales; y sus niveles de precios son un poco más bajos que el líder.

Entre los productos y servicios que ofrece la competencia se encuentra:

- Venta, recarga y mantenimiento de cualquier equipo contra incendio.
- Dotación para las industrias (Gafas seguridad, Guantes, Zapatos, Botas, overoles, Cascos, tapa bocas, etc.)
- Señalización vial y para empresas.
- Equipos de seguridad (arneses, trajes para bombero, equipos auto contenido, trajes para materiales peligrosos).
- Servicio de asesorías.
- Charla y capacitaciones e inducciones al personal sobre cualquier tema de seguridad.

- **Información Secundaria:** se solicita información al municipio, al Departamento de Planeación referente a permiso de construcción de unidades residenciales, edificios y centros comerciales.

- **Información Primaria:** se realiza un estudio del comportamiento de ventas del último año, para así evaluar la tendencia de crecimiento o decrecimiento de cada uno de los productos que se ofrecen.

- **El proceso de Planeación en Administración de Ventas:** la planeación para desarrollar un proceso de ventas efectivas, requiere unos pasos necesarios para ser tomados por los gerentes de ventas, los cuales son los siguientes:

El análisis: en esta primera fase, el gerente de Sextinvalle necesita conocer datos y hechos pasados referentes a los mercados y al desempeño de las ventas como tal, su crecimiento, su rentabilidad, sus territorios de ventas, su evolución, su participación en el mercado, sus fortalezas y debilidades, sus oportunidades, amenazas, su competencia y evolución de la misma, para tener objetividad en los pasos siguientes del proceso de planeación.

- **Establecimientos de las metas u objetivos:** para nadie es un secreto que los objetivos sirven como guías y criterios para los gerentes de ventas, debido a que estos nos sirven para establecer estrategias y tácticas para utilizar.

Nuestro departamento de mercadeo y ventas a cargo de su gerente será el encargado de establecer estos objetivos para Sextinvalle de una manera que sean comprensibles, alcanzables, medibles, para así lograr junto con la fuerza de ventas un alineamiento con lo que se desea.

- **Formulación de Estrategias de Ventas:** Michael Porter ha sugerido tres enfoques genéricos que pueden servir a pensar estratégicamente.

- ▶ 1. Liderazgo de costo total: este punto referencia los costos en general del producto (distribución, fabricación) y aparta un poco el marketing destinando menos presupuesto para esta actividad.
- ▶ 2. Diferenciación: este es el que utilizara Sextinvalle, debido a que utilizara sus fortalezas (calidad y servicio) para cerrar una ventaja competitiva.
- ▶ 3. Punto de enfoque: que lo que se hace es concentrarse en un segmento del mercado y desarrollar todos los componentes del marketing:

- **Decisiones Tácticas:** estas son tomadas por el gerente de ventas para con sus vendedores poder hacer énfasis en algunos productos y grupos de cliente. Estas tácticas pueden involucrar formas de llegarle al cliente; también formas de cómo el vendedor tener presente políticas de precios, créditos, tasas de interés.

Estas tácticas son utilizadas para estimular las ventas a corto plazo. A diferencia de la publicidad que estimula las ventas a largo plazo.

- **Implementación del Plan de Ventas:** en este proceso, el gerente de ventas será el encargado de dirigirse a la fuerza de ventas para informarle, los objetivos, estrategias y tácticas que se tomaran.

- **La Fase de Control:** esta fase es la última en el proceso de planeación, por eso en esta el gerente de ventas debe comparar lo planeado con los resultados obtenidos, para así ver las diferencias y poder analizar donde se presentaron fallas para su ajuste oportuno.

Estos resultados a ser analizados deben de ser oportunos y claros para tomar decisiones apoyados en datos reales³⁰.

³⁰ PORTER, Michael. Formulación de estrategias de ventas. Citado por JOHNSON, Eugene; KURTZ, David L. y SCHEUING, Eberhard. Administración de Ventas. Conceptos, prácticas y casos. 2 ed. Bogotá: McGraw Hill, 1996. p. 249.

11. DESARROLLO DEL TERRITORIO DE VENTAS Y ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

“Los territorios de ventas son configuraciones de cuentas vigentes y cuentas potenciales cuya responsabilidad se ha entregado a un representante de ventas en particular”³¹.

En Sextinvalle Ltda., esta asignación de territorio de ventas es dirigida por el gerente comercial cuyas habilidades, destrezas, preparación, experiencia, lo han facultado para tomar este tipo de decisiones.

Además de lo anterior, el gerente de comercial ha diseñado un territorio de ventas poco explotado como lo es “Unidades residenciales”, que es el territorio que comprende unidades residenciales, conjuntos cerrados, edificios ya habitados. Este territorio por ser tan grande, será dividido al principio en dos, sur y norte de la ciudad de Cali, los otros dos territorios serán la industria (Que son todas las empresas comercializadoras y productoras de bienes y servicios); las constructoras (Que son todas las empresas encargadas de la construcción de unidades residenciales, conjuntos, edificios, centros comerciales entre otros.) con estos tres territorios se pretende elevar al máximo las ventas y las utilidades de la empresa.

El gerente comercial estará revisando constantemente los territorios para ver su estado, es decir si el potencial de ventas se ha subestimado o sobreestimado y actuar antes que la competencia.

Debido a que algunos de los territorios de ventas son más grandes que otros (llamativos para los vendedores por su rentabilidad); estos son bienvenidos como terreno de entrenamiento para vendedores nuevos y con menor experiencia.

Los territorios de ventas en Sextinvalle serán asignados de acuerdo a los vendedores con mayor experiencia y desempeño en el campo.

Haciendo que estos trabajen en sus ascensos para ocupar los mejores territorios que son los que están a cargo de los vendedores con mayor desempeño.

Para la asignación de territorios de ventas, aparte de su experiencia y desempeño entre otras características, el vendedor deberá ajustarse o estar al nivel de los contactos claves de las principales cuentas, haciendo así que haya una empatía y armonía de parte y parte ganando todos.

³¹ JOHNSON, Op cit., p. 153.

El establecimiento de territorios que tendremos serán necesidades de servicio y geográfica para el territorio residenciales.

11.1 MANUAL DE FUNCIONES

A continuación se presentan las pautas propias para el manual de funciones específico del área de ventas.

- **Cargo:** vendedor
- **Departamento:** mercadeo y Ventas
- **Propósito:** el cargo está creado para aumentar las ventas y las utilidades de la empresa.
- **Relaciones Externas:** interactúa diariamente con los clientes
- **Relaciones Internas:** reporta al gerente de ventas mensualmente informes de gestión, interactúa diariamente con los miembros del departamento de mercadeo y ventas y demás departamentos.
- **Perfil:**

Indispensable:

- Mayores de 25 años
- Excelente presentación personal
- Cortes y amable
- Sexo indiferente (preferiblemente hombre).
- Educación técnica en mercadeo o ventas
- Manejo de office e internet
- Experiencia mínima de dos años en el área de ventas en el sector industrial.
- Presentar exámenes médicos
- **Deseable:** Tener medio de transporte

Nota: el candidato que será seleccionado para ocupar el cargo de vendedor, deberá cumplir el periodo de prueba de tres (3) meses³².

11.2 RECLUTAMIENTO DE VENTAS

Cada una de las fases del proceso de reclutamiento en el área de ventas pueden ser observadas a continuación.

- **Fuentes de Reclutamiento**

- Fuentes internas de la compañía
- Proveedores y clientes
- Competidores
- Encuentros laborales y seminarios
- Aspirantes no solicitados
- Anuncios
- Agencias de empleo

- **Selección del Personal de ventas**

- **Pasos Principales:**

- Analiza las características de personal de ventas (Manual de cargo o de funciones)
- Reclutamiento: recolección de los formularios de solicitud de empleo y hojas de vida de los aspirante.

- **Entrevista:** después de analizar los perfiles de los candidatos, se pasara a una entrevista vía telefónica por medio del siguiente formulario, el cual se establecerá con el fin de corroborar algunos datos y conocer más acerca del aspirante.

Después de analizado el formato y corroborar los datos se preseleccionan a los candidatos que hasta este punto del proceso hayan cumplido con las expectativas del gerente de ventas.

Durante la entrevista de selección, el gerente de ventas tratara de asegurarse de que el aspirante tiene la inteligencia, educación y la experiencia necesaria para desarrollar el trabajo y determinar si sus

³² Ibíd., p. 422-423.

aptitudes y se personalidad le permiten convertirse en un miembro eficiente de la organización en ventas³³.

Además de esta entrevista estructurada, a los candidatos, se les hará las pruebas psicotécnicas, la cuales determinaran el estado mental del aspirante.

Cuando se hayan realizado todas las pruebas anteriores, se reunirán el gerente comercial y el gerente general para decidir el candidato mas adecuado.

Deberes y Responsabilidades:

- Cumplimiento del horario
- Cumplir con las metas de ventas establecidas por el gerente de ventas
- Presentar informes
- Estar pendiente de los clientes antiguos(pos-venta); además hacer visitas y tele mercadeo a clientes nuevos(pos-venta)
- Tener confidencialidad
- Respetar los territorios de ventas
- Responder inquietudes respecto al producto y al servicio ante los clientes
- Manejar un lenguaje adecuado

Después de analizar este formato se comienza con las entrevistas estructuradas individuales, las cuales constan de las siguientes preguntas. (Ver Cuadro 5, página siguiente).

³³ Ibíd., p. 422-423.

Cuadro 5. Guía de entrevista

Preguntas a si mismo	Preguntas al candidato
I- Actitud 1. ¿Puede competir sin irritarse? 2. ¿Puede reaccionar con facilidad? 3. ¿Puede equilibrar sus intereses personales y los de la compañía? 4. ¿Cuáles son las prioridades de la vida? 5. ¿Existe un nivel de lealtad? 6. ¿Se siente orgulloso de tener un buen trabajo? 7. Indicadores de cooperativismo: ¿Un jugador en equipo?	1. ¿Alguna vez pierde en competencia? ¿Sentimientos? 2. ¿Alguna vez ha sentido incertidumbre para sostener su familia? 3. ¿Cómo puede mejorarse la manera de hacer negocios? 4. ¿Siente que hasta ahora ha tenido éxito en la vida? ¿como? 5. ¿Quien fue su mejor jefe? Describa a la persona 6. ¿Qué responsabilidades le agradaban más en su último trabajo? ¿Cuál menos? 7. ¿Cómo se siente al trabajar con otros empleados?
II- Motivación 1. ¿Tiene la opción de escoger trabajo? 2. ¿Trabaja por gusto o necesidad? 3. ¿Hace planes diarios y a largo plazo? 4. ¿Utiliza algún tiempo libre para superarse? 5. ¿Desea trabajar porque quiere enfrentar la oposición?	1. ¿Qué ambiciones tiene su esposa (u otros) para usted? 2. ¿Qué ha hecho para prepararse y lograr un mejor trabajo? 3. ¿Qué hipotecas, deudas lo presionan ahora? 4. ¿Este trabajo le ayudara a lograr lo que usted quiere? 5. ¿Con cuales obstáculos es más probable que tropiece?
III- Iniciativa 1. ¿Es auto iniciador? 2. ¿Completa sus propias tareas? 3. ¿Tiene continuidad para las tareas asignadas? 4. ¿Trabaja en la forma asignada sin dejar su propio sello personal? 5. ¿Puede trabajar de manera independiente?	1. ¿Cómo participaría usted en esta línea de trabajo? 2. ¿Prefiere trabajar solo o con otras personas? 3. Que le gusta y que le disgusta de sus trabajo? 4. ¿Cuáles supervisores le permiten trabajar solo? ¿Que siente al respecto? 5. ¿Cuándo ha sentido que quería dejar su trabajo? Hábleme de ello.
IV- Estabilidad 1. ¿Esta persona es irritable o calmada? 2. ¿Es impaciente o comprensiva? 3. ¿Demuestra sus gustos y disgustos con libertad? 4. ¿Utiliza palabras que demuestran sentimientos fuertes? 5. ¿Es equilibrado o impulsivo? ¿Controlado o excéntrico? 6. Bajo presión, ¿Es una persona amplia o cohibida? 7. ¿Siente entusiasmo por el trabajo?	1. ¿Que cosas le desagradan más? 2. ¿Cómo se siente ante las personas que le disgustan? 3. ¿Qué comportamiento de los niños le irritan? 4. ¿Cuáles fueron sus expectativas laborales mas desagradable? 5. ¿Cuáles las más agradables? 6. ¿Qué admira en los demás? 7. ¿Qué hacen algunas personas que irrita a otras?

Cuadro 5. (Continuación)

<p>V- Planeación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Tiene habilidad para planear y seguir un plan, o depende de un supervisor para hacer la planeación? 2. ¿Habilidad para coordinar el trabajo con otros? 3. ¿Habilidad para justarse a los métodos de la compañía? 4. ¿Habilidad para pensar en formas de mejorar los métodos? 5. ¿Considera el trabajo como un todo a se detiene en los detalles? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué parte de su trabajo le gusta mas? ¿Cual menos? 2. ¿Qué parte es la más difícil para usted? 3. Deme una idea de cómo emplearía un día típico de trabajo 4. ¿Cómo quiere estar en cinco años? 5. ¿Si fuera el gerente, como dirigiría el trabajo actual? 6. ¿Cuáles son las diferencias entre el trabajo planeado y el trabajo sin planear?
<p>VI- Punto de vista</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Es realista en su autoevaluación? 2. ¿Deseo de auto superación? 3. ¿Se interesa en los problemas de los demás? 4. ¿Se preocupa por la reacción de los demás hacia si mismo? 5. ¿Emprenderá acciones constructivas para corregir debilidades? 6. ¿Cómo recibe las críticas? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hábleme de sus fortalezas y debilidades 2. ¿Son sus debilidades bastante importantes para hacer algo al respecto? ¿Porque si o porque no? 3. ¿Cómo se siente acerca de estas debilidades? 4. ¿Cómo juzgaría a su último patrono? 5. ¿Cuál ha sido la crítica más útil que le han hecho? 6. ¿Quién? Háblame de ello ¿Cuál la menos útil? 7. ¿Cómo maneja a quienes critican?
<p>VII-Habilidades sociales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Es un líder o un gregario? 2. ¿Se interesa en nuevas formas de tratar con la gente? 3. ¿Con que clase de personas puede llevarse mejor? 4. ¿Se sentirá bien a largo plazo? 5. ¿Puede hacer amigos con facilidad? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo le gusta emplear su tiempo libre? 2. ¿Alguna vez ha organizado un grupo? Hábleme de ello. 3. ¿Qué métodos son más efectivos para tratar con la gente? ¿Cuáles no? 4. ¿Con que clase de personas se siente usted mejor? 5. ¿Prefiere hacer nuevos amigos o mantener a los viejos? ¿Porque? 6. ¿Cómo haría amigos? 7. ¿Que debe hacer una persona para agradecer a los demás?

Fuente: JOHNSON, Eugene; KURTZ, David L. y SCHEUING, Eberhard. Administración de Ventas. Conceptos, prácticas y casos. 2 ed. Bogotá: McGraw Hill, 1996. p. 429-430.

11.3 PLANIFICACIÓN DEL PERSONAL

- **Determinación del número de vendedores:** en el mercado actual en el cual se desenvuelve la empresa, se ha identificado tres tipos de mercados o gremios que mueven las utilidades, los cuales están clasificados de la siguiente manera:
- **La Industria**
- **Las Constructoras**
- **Unidades Residenciales**
- **La Industria:** todas empresas comercializadoras y productoras de bienes y servicios.
- **Las Constructoras:** todas las empresas encargadas de construcción de unidades residenciales, conjuntos cerrados, centros comerciales, edificio, etc.
- **Unidades Residenciales:** todos aquellos como unidades residenciales, conjuntos cerrados ya hechos y habitados o en funcionamiento.

Después de haber analizado y dividido el mercado en los tres sectores mencionados anteriormente, hemos llegado a la conclusión que para el área de ventas que se piensa desarrollar necesitamos inicialmente como mínimo cuatro (4) vendedores, los cuales atenderán nuestro mercado de la siguiente manera.

El primer vendedor se encargara del sector industrial, el segundo vendedor se encargara del sector de la construcción y los vendedores restantes, atenderán el sector de unidades residencial.

11.4 INCENTIVOS DE VENTAS

Como se sabe, el personal de ventas juega un gran papel en el crecimiento de las utilidades de la compañía, por lo que se necesita mantener alto su nivel de motivación y compromiso para el cumplimiento de las metas y objetivos que se tengan pronosticados.

Ya conociendo este factor se necesita crear unos tipos de incentivos, los cuales mantendrán activo el espíritu del vendedor.

Los incentivos que se utilizan son los siguientes:

Cuadro 6. Incentivos Económicos

Descripción	Valor
Salario Básico	\$496.900.00
Auxilio transporte (Carro)	\$250.000.00
Auxilio transporte (Moto)	\$150.000.00
Comisiones por venta mensual	3%
Comisiones por recaudo	1%

- **Incentivos diferentes de los económicos:**

- Se les dará al mejor vendedor del año, un viaje para dos personas con todo pago a cualquiera de los siguientes destinos: San Andrés, Santa Marta, Cartagena.

- Reconocimiento en las juntas mensuales por el logro y cumplimiento de la meta.

- Titulo como el mejor vendedor, lo cual será publicitado en la cartelera principal de la empresa.

- Capacitación del mejor vendedor a capacitaciones dentro y fuera de la ciudad.

- Cena fuera del horario de trabajo con una persona (cónyuge), gerente de ventas y gerente general.

- **Concurso de Ventas.** Este se hará con el fin de estimular el mes en que las utilidades son más bajas, que en nuestro caso es el mes de enero; debido a que la mayoría de las empresas que salen a vacaciones, solo abren hasta la segunda semana de enero. Por lo que necesitamos que en este concurso de ventas se logre un aumento sustantivo del 15% con respecto al año anterior por vendedor en el nivel de las utilidades. Por lo que se ha diseñado el siguiente concurso de ventas:

- **Tema:** los reyes llegan con sus obsequios

- **Premios**

- **Primer lugar:** oro

- **Segundo lugar:** mirra

- **Tercer lugar:** incienso
- **Duración:** enero 02 hasta enero 31 de 2010
- **Promoción:** esta se hará durante la cuarta semana del mes de diciembre (entre el 28 y el 30) en las instalaciones de la empresa con la participación de todos los integrantes del departamento de mercadeo y ventas; además se realizara en la novena final de diciembre un evento especial en el cual se disfrazaran tres personajes como los tres reyes magos (Estos incluirán: el gerente general, el gerente de ventas y el jefe de personal) los cuales simularan la llegada con los regalos.
- **Día de premiación:** febrero de 2010
- **Reuniones de Ventas:** se realizaran encuentro con la fuerza de ventas mensualmente para determinar el cumplimiento de las metas impuestas por la compañía en el cual se tocaran temas como hizo y que herramientas utilizo el mejor vendedor del mes para figurar en esa posición, también se abordara aspectos a mejorar, conductas, procedimientos y correctivos si es necesario, a igual que la modificación de estrategias.

11.5 INDUCCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

A los vendedores que sean seleccionados para conformar la fuerza de mercadeo y ventas de Sextinvalle Ltda. Se les dará una inducción sobre la empresa, la cual tocara los siguientes puntos:

- Historia de la empresa
- Misión de la empresa
- Visión de la empresa
- Valores corporativos
- Integrantes y/o colaboradores

Con esto se lograra solidificar las relaciones del nuevo empleado con la compañía. Para que se familiarice con el tipo de organización a la cual va a representar. También se buscara concientizar al vendedor en la importancia de sus ventas, para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y los propios. El segundo paso consiste en la presentación del cargo.

- **Productos y/o servicios:** se les presentaran a la fuerza de ventas los productos y/o servicios que la compañía ofrece y se les hará una comparación con los productos de la competencia, para que vean las características y beneficios de los productos que están ofreciendo.

11.6 HERRAMIENTAS PARA IDENTIFICAR CLIENTES POTENCIALES

En esta se determinan las herramientas para la identificación de posibles compradores de bienes y/o servicios que ofrece la empresa, las cuales se indicaran al vendedor a continuación:

1. **Clientes actuales:** estos son la mejor fuente de consumidores potenciales, ya que suelen ser los clientes con los cuales ya cuenta Sextinvalle Ltda. , ya que resulta mucho más fácil vender bienes y servicios adicionales a clientes existentes que atraer nuevos compradores. Este tipo de clientes serán analizados por el gerente de ventas para clasificarlos en los tres tipos de sectores que se han definido para cada uno de los vendedores. Además esto contribuirá con la mejor atención al cliente, debido a que cada sector contara con un servicio personalizado, lo que nos ayudara a que el tiempo de respuesta hacia el cliente sea más eficiente.

También otro tipo de oportunidad que brinda este tipo de clientes es que se consigan aliados internos mediante la prestación de un buen servicio y esto ayuda a mejorar la relación con el cliente hasta tal punto que se puede pedir consejos (Referidos) sobre nuevas oportunidades de negocios.

2. **Clientes antiguos:** esto pueden resultar beneficiosos al contactar periódicamente a clientes antiguos como a cliente potenciales, estos tipos de clientes son todos aquellos que en la actualidad no trabajan con nuestra empresa, pero en el pasado fueron clientes nuestros, hay que tener en cuenta que las necesidades de este tipo de cliente pueden haber cambiado en alguna forma lo que los convierte nuevamente en unos clientes potenciales ya que Sextinvalle Ltda. ha ampliado el portafolio de productos y servicios.

3. **Directorio y lista de correos:** este tipo de herramientas es muy valiosa y muy económica ya que en todas las empresas cuenta con directorios telefónicos, los cuales nos sirven como una base de datos en la cual seleccionamos prospectos de clientes potenciales. Otro tipo de fuentes que podemos utilizar (En especial para el sector de la construcción) es la base de datos de la Universidad del Valle, la cual cuenta con el desarrollo urbanístico que se realizara en el Valle del Cauca, el cual contiene información muy valiosa como el tipo de construcción, ubicación, constructora a cargo y números telefónicos.

4. **Referencias:** esta herramienta es una de las mas importantes y que con esta es donde se muestra el tipo de influencia y amistades con que

cuenta el vendedor, para esto hemos clasificado los tipos de referencia en dos:

a- **Método del centro de influencia:** en esta una persona cercana al vendedor ayuda o sirve de puente para el contacto con el cliente potencial.

b- **Cadena sin fin de clientes potenciales:** implica que el representante de ventas pida a sus clientes, nombre de amigos y asociados que pudieran necesitar bienes y servicios similares. Luego cuando el vendedor contacta y logra cerrar una venta con estos clientes potenciales, solicita más información, así, el proceso puede continuar de modo indefinido.

5. **Marketing directo:** esto hace referencia a todo lo relacionado con la promoción y publicidad de los productos de la empresa Sextinvalle Ltda., las cuales ayudan a que el producto que el vendedor ofrece sea reconocido y respaldado frente al cliente.

Estas formas de promoción también incluyen una mezcla de publicidad, como correo directo y tele -mercadeo. La publicidad se efectuara por medio de la empresa a través del directorio.

- **Clasificación de clientes potenciales.** “Una vez que los representantes de ventas han identificado los clientes potenciales, deben calificarlos para determinar si son validos; a menos que se realice esta labor puede perderse tiempo el tratar de vender el producto o servicio a personas que no pueden o no quieren comprarlo”.

Cuando se califica un cliente potencial se deben considerar los siguientes factores:

- **Dinero:** ¿El cliente potencial cuenta con el dinero o los recursos necesarios para adquirir un producto o servicio?

Teniendo en cuenta que la capacidad de pago es un factor esencial para calificar a los clientes potenciales, los recursos financieros; puede ser necesario consultar a las centrales crediticias, referencias bancarias para determinar los recursos financieros.

- **Autoridad:** ¿El cliente potencial tiene la autoridad necesaria para suscribir un compromiso?

Un vendedor debe ubicar a la persona clave en la toma de decisiones para emplear su tiempo de venta de manera apropiada.

- **Necesidad:** ¿El cliente potencial quiere o necesita un bien o servicio?

Si un vendedor no puede establecer que el cliente se beneficiara con la compra de un producto, no existe ninguna razón para perder una llamada de ventas, ya que este se rehusara a la oferta del producto o servicio³⁴.

Algunos de los aspectos que deben tenerse en cuenta a la hora de diseñar el Manual de Ventas y mientras se estructura el Departamento de mercadeo y ventas, son los siguientes:

- **Información de interés sobre la compañía:** historia, organigrama, que queremos ser y como lo conseguiremos, misión y visión corporativa, así como todos aquellos aspectos que nos permitan un conocimiento más profundo de la empresa.
- **Herramientas de trabajo para el Asesor Comercial:** profundizar en la figura del Asesor Comercial, incluyendo información sobre sus rutas de ventas, sus objetivos, sus funciones, sus principales retos de futuro, pero sobre todo, aportarle herramientas que le permitan realizar su trabajo de una manera más eficiente y rentable.
- **Análisis del mercado y la competencia:** no sólo es importante conocer nuestra competencia, sino saber qué nos diferencia de ella, cuáles son nuestros principales valores agregados, nuestros puntos fuertes.
- **Información sobre los clientes:** clasificación de los tipos de clientes (A, B, C), incluyendo los procedimientos con los que hay que atender a cada uno de ellos. Para ello es imprescindible que los encargados proporcionen la mayor cantidad de información posible respecto a los clientes.
- **Información completa de los productos:** es fundamental que el vendedor tenga un conocimiento profundo de los productos y precios de **Sextinvalle Ltda.** para poder basar su exposición en argumentos sólidos y poder responder a cualquier objeción que surja a lo largo del proceso de venta.
- **Política comercial:** cumplimiento de los objetivos, facturación, comisiones, incentivos, condiciones y formas de pago.
- **Metodología de trabajo:** planificación del proceso de venta, mecánica ante los pedidos o devolución, resumen del proceso comercial paso a paso, proceso administrativo comercial.

Este factor consiste en identificar cuales son las necesidades reales del cliente potencial y si este (El cliente) no era consiente de la necesidad, hacérselo saber.

³⁴ Ibid., p. 107-108.

Cuadro 7. Gastos Administrativos de Departamento de mercadeo y ventas

Recursos	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total
Papelería	\$8,500	1	\$ 8.500
Computador	\$1,000,000	2	\$2.000.000
Tablero	\$ 450,000	1	\$450.000
Sillas	\$ 90,000	2	\$180.000
Escritorios	\$250,000	2	\$500.000
Impresora	\$250,000	1	\$250.000
Fax	\$380,000	1	\$380.000
Internet	\$ 80,000	1	\$80.000
Lápices	\$ 7,000	1	\$7.000
Lapiceros	\$ 9,000	1	\$9.000
Marcadores	\$ 7,500	1	\$7.500
Borradores	\$ 4,000	1	\$4.000
Clips	\$ 1,500	1	\$1.500
Ganchos	\$ 3,500	1	\$3.500
Grapadoras	\$ 5,000	1	\$5.000
Papelera	\$15,000	1	\$15.000
Archivador	\$240,000	1	\$240.000
Carpetas	\$ 800	20	\$16.000
Catálogos	\$ 10,000	5	\$50.000
Folletos	\$ 5,000	60	\$300.000
		Total	\$ 4.507.000

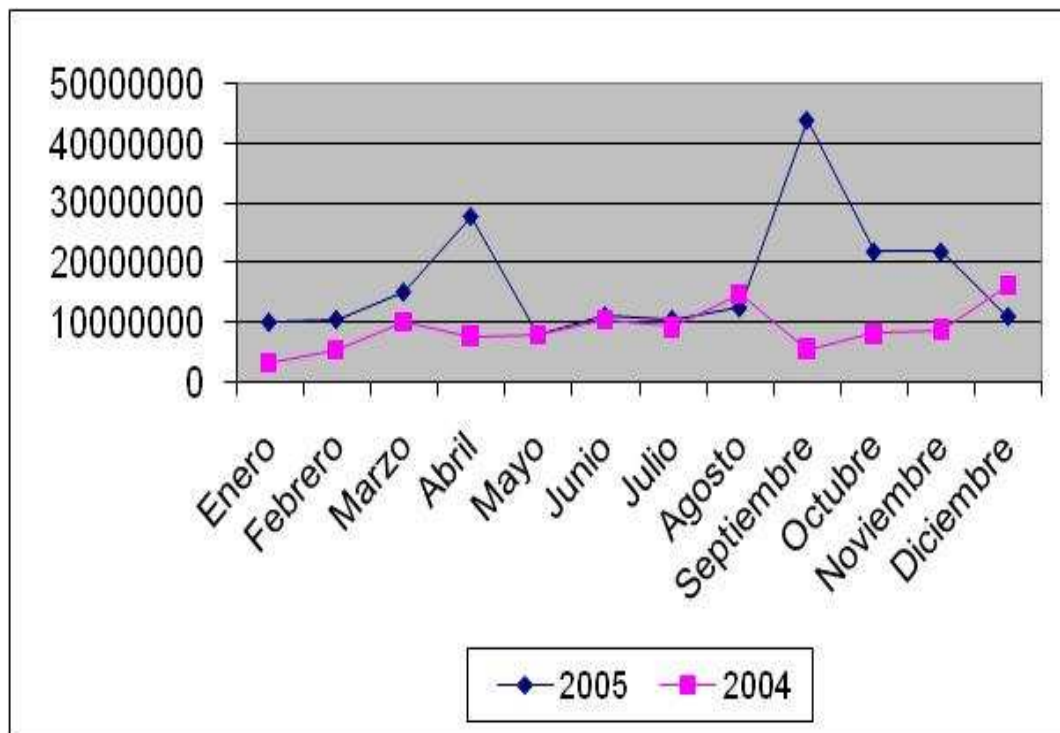
Cuadro 8. Costos Variables

Costos Variables	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total
Teléfono	\$ 100,000	2	\$200.000
Comisión. Venta Mensual		4%	
Comisión. Recaudo		1%	
		Total	\$200.000

Cuadro 9. Ventas año 2004 - 2005

	Año 2005	Año 2004
Enero	\$10.135.716	\$3.493.317
Febrero	\$10.596.706	\$5.585.387
Marzo	\$15.169.989	\$10.143.844
Abril	\$27.808.912	\$7.812.141
Mayo	\$8.075.224	\$8.002.906
Junio	\$11.221.589	\$10.491.827
Julio	\$10.617.429	\$9.334.242
Agosto	\$12.552.934	\$14.803.398
Septiembre	\$43.889.349	\$5.744.455
Octubre	\$21.930.302	\$8.259.015
Noviembre	\$21.878.188	\$8.897.720
Diciembre	\$11.081.180	\$16.133.108
Total	204.957.518	\$108.701.360

Gráfico 4. Ventas año 2004 - 2005



En el grafico No.4 se hace el comparativo de los años 2004 y 2005 en sus ventas mes a mes; se observa que en el año 2004 hubo una gran diferencia entre el mes de enero y el mes de diciembre en el volumen de ventas, esto se debió a que para este año al empezar, la empresa se dedicaba a vender sólo en sus instalaciones y a medida que vio la oportunidad del mercado empezó a salir a ofrecer sus productos a las diferentes empresas; por esta razón observamos que para el mes de diciembre se obtuvieron mayores ingresos.

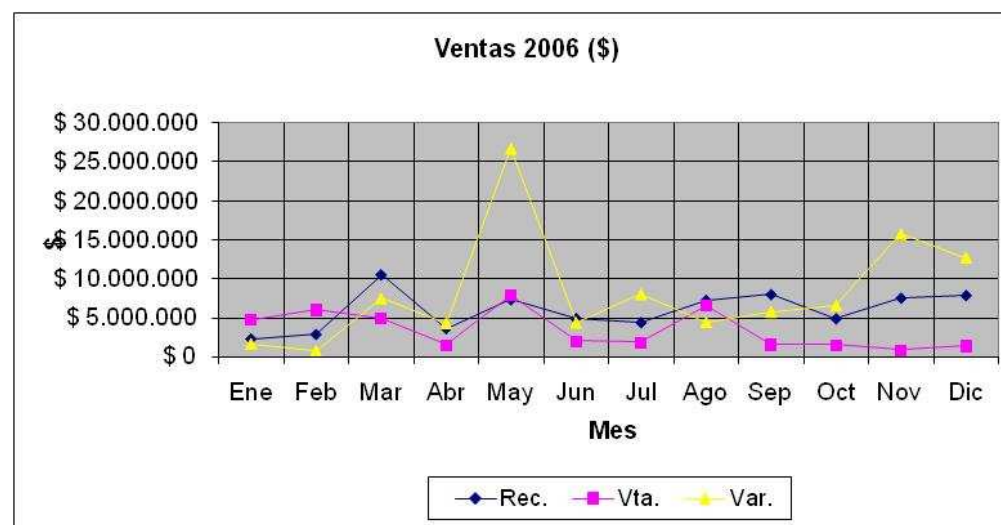
Para el año 2005 se vio una gran evolución de las ventas comparado con el 2004; inclusive se puede observar en el grafico anterior que para los meses de abril y septiembre hubo ventas altas; posiblemente por unos negocios grandes que la empresa logró concretar.

(Ver Cuadro No. 10, página siguiente).

Cuadro 10. Ventas año 2006

	4,11%	4,59%	10,89%	4,46%	19,93%	5,32%	6,74%	8,67%	7,26%	6,12%	11,46%	10,45%
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Recarga	\$ 2.241.014	\$ 2.825.278	\$ 10.520.576	\$ 3.567.851	\$ 7.308.872	\$ 4.868.192	\$ 4.351.720	\$ 7.221.000	\$ 7.967.922	\$ 4.840.589	\$ 7.507.712	\$ 7.846.300
Ventas	\$ 4.756.784	\$ 6.050.142	\$ 4.921.277	\$ 1.514.205	\$ 7.908.428	\$ 1.984.141	\$ 1.827.458	\$ 6.600.677	\$ 1.576.948	\$ 1.462.582	\$ 838.682	\$ 1.402.062
Varios	\$ 1.664.339	\$ 784.190	\$ 7.490.705	\$ 4.302.181	\$ 26.746.677	\$ 4.356.258	\$ 8.015.815	\$ 4.432.684	\$ 5.745.964	\$ 6.583.096	\$ 15.774.820	\$ 12.753.188
Total	\$ 8.662.137	\$ 9.659.610	\$ 22.932.558	\$ 9.384.237	\$ 41.963.977	\$ 11.208.591	\$ 14.194.993	\$ 18.254.361	\$ 15.290.834	\$ 12.886.267	\$ 24.121.214	\$ 22.001.550

Gráfico 5. Ventas año 2006

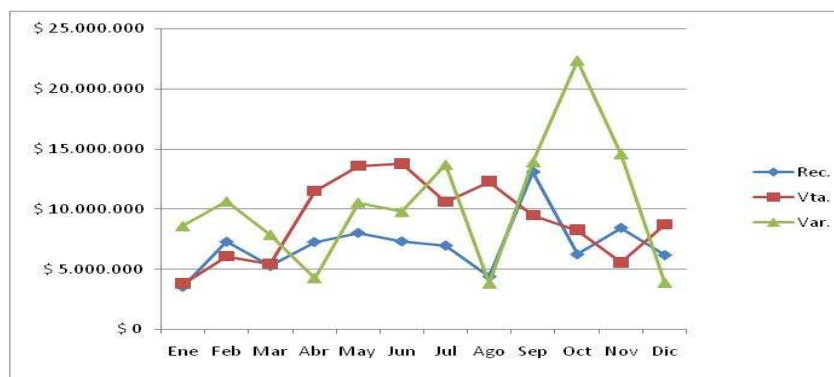


En el grafico No.5 se observa que hubo un pico alto en el mes de mayo en las ventas de la categoría varios (Dotación personal, cascos, gafas, guantes, botas de seguridad, etc.) que supero los \$26.000.000 millones de pesos; esto se debió a un negocio grande que se hizo con una empresa (Unión Temporal) en el departamento del Cauca que estaba construyendo unas vías y contrató con Sextinvalle la adquisición de elementos de dotación y protección personal

Cuadro 11. Ventas año 2007

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Recarga	\$ 3.526.818	\$ 7.277.693	\$ 5.254.108	\$ 7.254.092	\$ 8.019.096	\$ 7.308.974	\$ 6.964.527	\$ 4.390.023	\$ 13.086.099	\$ 6.230.457	\$ 8.442.726	\$ 6.173.463
Venta	\$ 3.793.302	\$ 6.067.237	\$ 5.439.689	\$ 11.496.322	\$ 13.585.702	\$ 13.774.137	\$ 10.589.908	\$ 12.280.714	\$ 9.474.315	\$ 8.239.716	\$ 5.561.111	\$ 8.717.869
Varios	\$ 8.590.266	\$ 10.646.398	\$ 7.877.539	\$ 4.268.235	\$ 10.532.973	\$ 9.774.737	\$ 13.679.346	\$ 3.815.940	\$ 13.918.774	\$ 22.342.812	\$ 14.574.802	\$ 3.892.427
Total	\$ 15.910.386	\$ 23.991.328	\$ 18.571.336	\$ 23.018.649	\$ 32.137.771	\$ 30.857.848	\$ 31.233.781	\$ 20.486.677	\$ 36.479.998	\$ 36.812.985	\$ 28.578.639	\$ 18.783.759

Gráfico 6. Ventas año 2007

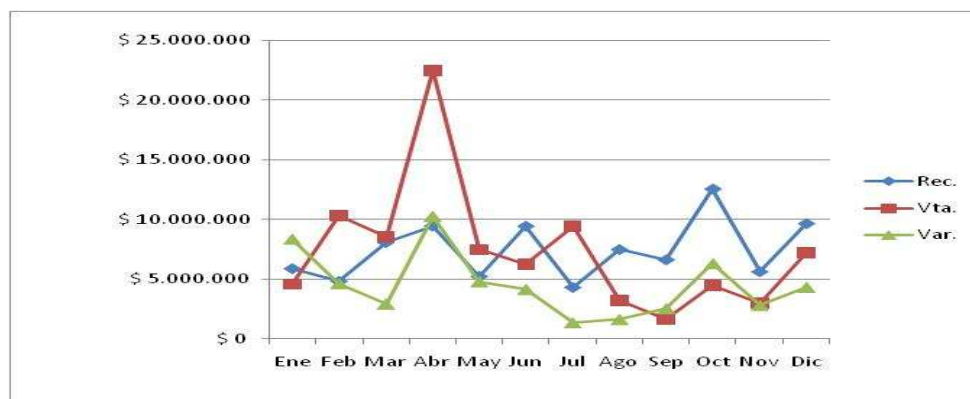


En el grafico No.6 se observa que hubo un pico alto en el mes de octubre en las ventas de la categoría varios (dotación personal, cascos, gafas, guantes, botas de seguridad, etc.) que superó los\$ 22.000.000 millones de pesos; esto debido a un negocio grande que se hizo con una empresa (Conalvias) en el departamento del Valle del Cauca que estaba construyendo un tramo del sistema de transporte masivo (MIO) y contrato con Sextinvalle la adquisición de elementos de dotación y protección personal

Cuadro 12. Ventas año 2008

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Recarga	\$ 5.857.873	\$ 4.798.600	\$ 8.047.209	\$ 9.431.247	\$ 5.210.439	\$ 9.417.067	\$ 4.288.099	\$ 7.462.124	\$ 6.601.969	\$ 12.534.922	\$ 5.599.748	\$ 9.629.524
Venta	\$ 4.607.659	\$ 10.330.711	\$ 8.566.422	\$ 22.446.777	\$ 7.478.332	\$ 6.244.180	\$ 9.451.552	\$ 3.216.324	\$ 1.670.603	\$ 4.483.287	\$ 3.034.379	\$ 7.209.345
Varios	\$ 8.332.522	\$ 4.622.870	\$ 2.905.684	\$ 10.242.055	\$ 4.766.803	\$ 4.133.066	\$ 1.340.453	\$ 1.609.310	\$ 2.517.483	\$ 6.290.977	\$ 2.788.391	\$ 4.301.912
Total	\$ 18.798.054	\$ 19.752.181	\$ 19.519.315	\$ 42.120.079	\$ 17.455.574	\$ 19.794.313	\$ 15.080.104	\$ 12.287.758	\$ 10.790.055	\$ 23.309.186	\$ 11.422.518	\$ 21.140.781

Gráfico 7. Ventas año 2008

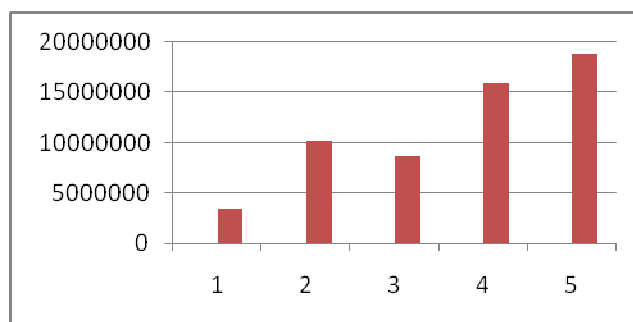


En el grafico No.7 se observa que hubo un pico alto en el mes de abril en las ventas de la categoría ventas (equipos contra incendio) que superó los \$22.000.000 millones de pesos; esto se debió a negocios que se hizo con varias constructoras (Bolívar, Limonar y Meléndez.) en el departamento del valle del cauca que estaba construyendo unidades residenciales y edificios, y contrato con Sextinvalle la adquisición de equipos contra incendio.

Cuadro 13. Ventas años 2004-2008. Mes de enero

Mes	Año	Ventas
Enero	2004	\$ 3,493,317
	2005	\$ 10,135,716
	2006	\$ 8,662,137
	2007	\$ 15,910,386
	2008	\$ 18,798,054
	Total	\$ 56,999,610
	Promedio	\$ 11,399,922

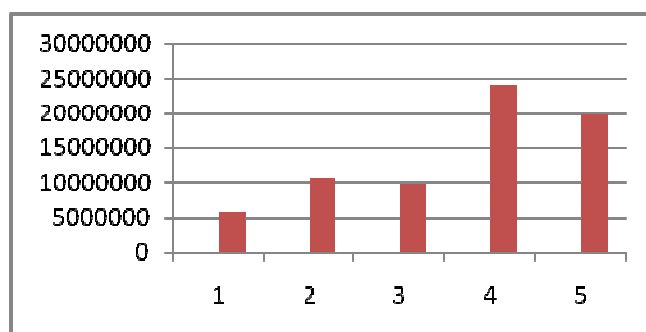
Gráfico 8. Ventas años 2004-2008. Mes de febrero



Cuadro 14. Ventas años 2004-2008. Mes de febrero

Mes	Año	Ventas
Febrero	2004	\$ 5,585,387
	2005	\$ 10,596,706
	2006	\$ 9,659,610
	2007	\$ 23,991,328
	2008	\$ 19,752,181
	Total	\$ 69,585,212
	Promedio	\$ 13,917,042

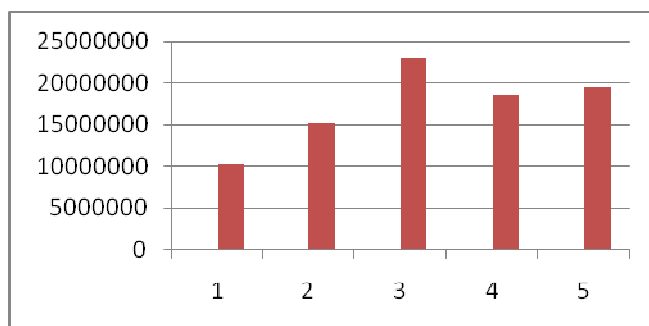
Gráfico 9. Ventas años 2004-2008. Mes de febrero



Cuadro 15. Ventas años 2004-2008. Mes de marzo

Mes	Año	Ventas
Marzo	2004	\$ 10,143,844
	2005	\$ 15,169,989
	2006	\$ 22,932,558
	2007	\$ 18,571,336
	2008	\$ 19,519,315
	Total	\$ 86,337,042
	Promedio	\$ 17,267,408

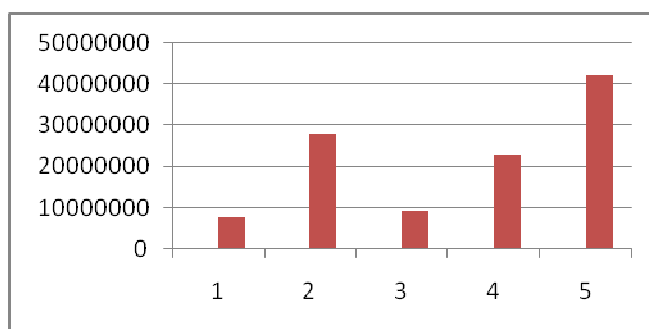
Gráfico 10. Ventas años 2004-2008. Mes de marzo



Cuadro 16. Ventas años 2004-2008. Mes de abril

Mes	Año	Ventas
Abril	2004	\$ 7,812,141
	2005	\$ 27,808,912
	2006	\$ 9,384,237
	2007	\$ 23,018,649
	2008	\$ 42,120,079
Total		\$ 110,144,018
Promedio		\$ 22,028,804

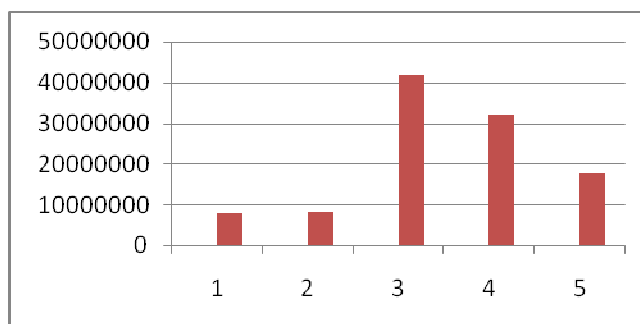
Gráfico 11. Ventas años 2004-2008. Mes de abril



Cuadro 17. Ventas años 2004-2008. Mes de mayo

Mes	Año	Ventas
Mayo	2004	\$ 8,002,906
	2005	\$ 8,075,224
	2006	\$ 41,963,977
	2007	\$ 32,137,771
	2008	\$ 17,455,574
Total		\$ 107,635,452
Promedio		\$ 21,527,090

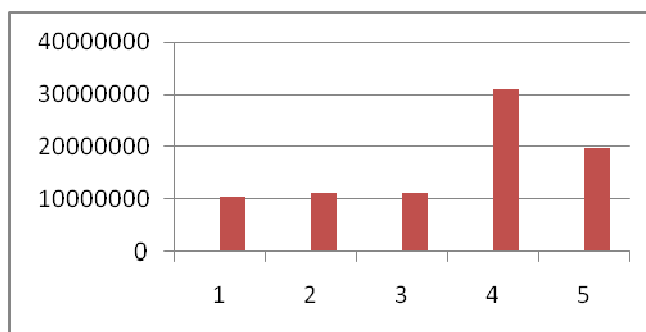
Gráfico 12. Ventas años 2004-2008. Mes de mayo



Cuadro 18. Ventas años 2004-2008. Mes de junio

Mes	Año	Ventas
Junio	2004	\$ 10,491,827
	2005	\$ 11,221,589
	2006	\$ 11,208,591
	2007	\$ 30,857,848
	2008	\$ 19,794,313
	Total	\$ 83,574,168
	Promedio	\$ 16,714,834

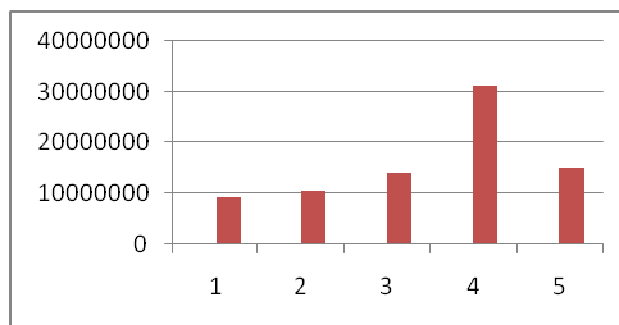
Gráfico 13. Ventas años 2004-2008. Mes de junio



Cuadro 19. Ventas años 2004-2008. Mes de julio

Mes	Año	Ventas
Julio	2004	\$ 9,334,242
	2005	\$ 10,617,429
	2006	\$ 14,194,993
	2007	\$ 31,233,781
	2008	\$ 15,080,104
	Total	\$ 80,460,549
	Promedio	\$ 16,092,110

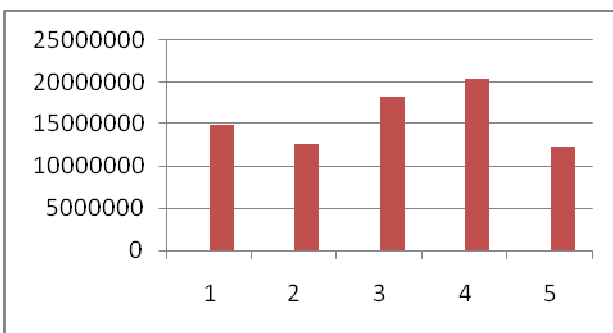
Gráfico 14. Ventas años 2004-2008. Mes de julio



Cuadro 20. Ventas años 2004-2008. Mes de agosto

Mes	Año	Ventas
Agosto	2004	\$ 14,803,398
	2005	\$ 12,552,934
	2006	\$ 18,254,361
	2007	\$ 20,486,677
	2008	\$ 12,287,758
	Total	\$ 78,385,128
	Promedio	\$ 15,677,026

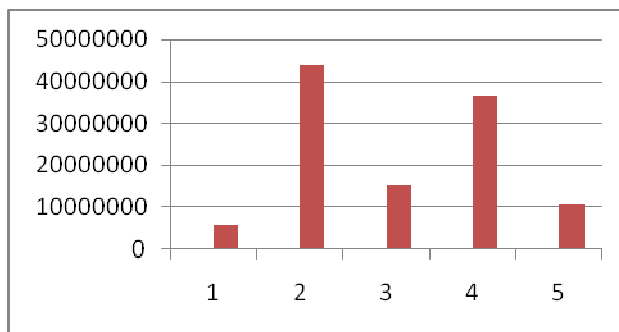
Gráfico 15. Ventas años 2004-2008. Mes de agosto



Cuadro 21. Ventas años 2004-2008. Mes de septiembre

Mes	Año	Ventas
Septiembre	2004	\$ 5,744,455
	2005	\$ 43,889,349
	2006	\$ 15,290,834
	2007	\$ 36,479,998
	2008	\$ 10,790,055
	Total	\$ 112,194,691
	Promedio	\$ 22,438,938

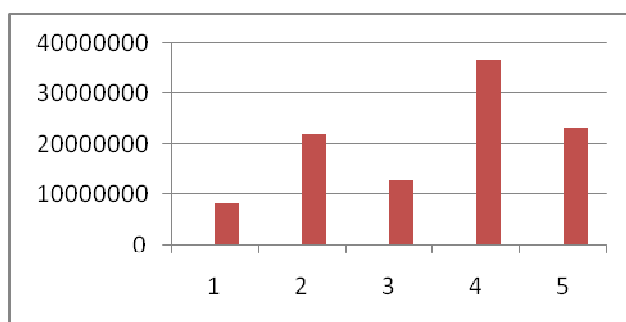
Gráfico 16. Ventas años 2004-2008. Mes de septiembre



Cuadro 22. Ventas años 2004-2008. Mes de octubre

Mes	Año	Ventas
Octubre	2004	\$ 8,259,015
	2005	\$ 21,930,302
	2006	\$ 12,886,267
	2007	\$ 36,812,985
	2008	\$ 23,309,186
	Total	\$ 103,197,755
	Promedio	\$ 20,639,551

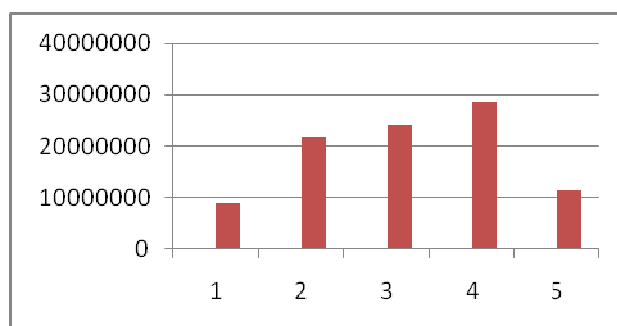
Gráfico 17. Ventas años 2004-2008. Mes de octubre



Cuadro 23. Ventas años 2004-2008. Mes de noviembre

Mes	Año	Ventas
Noviembre	2004	\$ 8,897,720
	2005	\$ 21,878,188
	2006	\$ 24,121,214
	2007	\$ 28,578,639
	2008	\$ 11,422,518
	Total	\$ 94,898,279
	Promedio	\$ 18,979,656

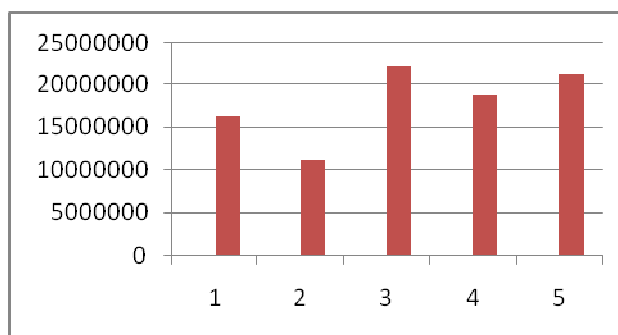
Gráfico 18. Ventas años 2004-2008. Mes de noviembre



Cuadro 24. Ventas años 2004-2008. Mes de diciembre

Mes	Año	Ventas
Diciembre	2004	\$ 16,133,108
	2005	\$ 11,081,180
	2006	\$ 22,001,550
	2007	\$ 18,783,759
	2008	\$ 21,140,781
	Total	\$ 89,140,378
	Promedio	\$ 17,828,076

Gráfico 19. Ventas años 2004-2008. Mes de diciembre



Cuadro 25. Comparativo Ventas acumuladas por mes. Años 2004-2008

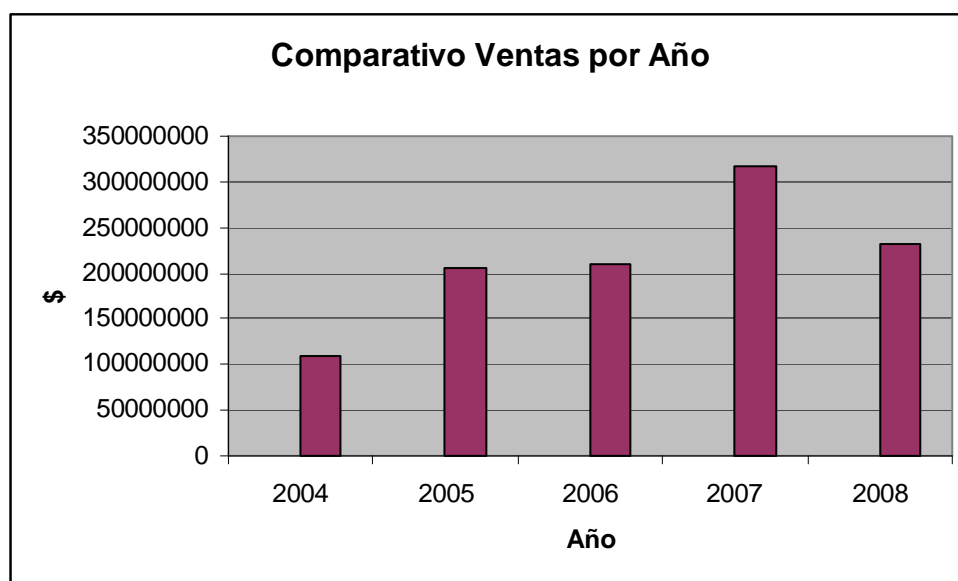
Mes	Ventas 2004 a 2008	Promedio	%
Enero	\$ 56,999,610	\$ 11,399,922	5.31%
Febrero	\$ 69,585,212	\$ 13,917,042	6.49%
Marzo	\$ 86,337,042	\$ 17,267,408	8.05%
Abril	\$ 110,144,018	\$ 22,028,804	10.27%
Mayo	\$ 107,635,452	\$ 21,527,090	10.04%
Junio	\$ 83,574,168	\$ 16,714,834	7.79%
Julio	\$ 80,460,549	\$ 16,092,110	7.50%
Agosto	\$ 78,385,128	\$ 15,677,026	7.31%
Septiembre	\$ 112,194,691	\$ 22,438,938	10.46%
Octubre	\$ 103,197,755	\$ 20,639,551	9.62%
Noviembre	\$ 94,898,279	\$ 18,979,656	8.85%
Diciembre	\$ 89,140,378	\$ 17,828,076	8.31%
Total	\$ 1,072,552,282	\$ 214,510,456	100%
	\$ 1,072,552,282		
60 meses	\$ 17,875,817		

Analizando los anteriores comportamientos de las ventas de la compañía en los últimos cinco años, observamos que el promedio de ventas mensual de la empresa es de \$ 17.875.817, los cuales venden sin tener una fuerza de ventas.

Cuadro 26. Comparativo Ventas totales por año.

Año	Ventas Totales
2004	\$ 108.701.360
2005	\$ 204.957.518
2006	\$ 210.560.329
2007	\$ 316.863.157
2008	\$ 231.469.918

Gráfico 20. Ventas totales años 2004 - 2008



En el Grafico No.20 se analizan las ventas totales por año; se observa que desde el 2004 al 2007 las ventas iban en ascenso gracias a la buena situación económica por la que atravesaba la economía colombiana; se ve que debido a la recesión económica se presentó un desaceleramiento en las ventas para el año 2008.

11.7 PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO DE VENTAS

Según el texto de administración de ventas, este es el procedimiento para elaborar el presupuesto de ventas.

1. Análisis de la situación
2. Identificación de problemas y oportunidades
3. Especificación de los recursos necesarios
4. Realización de las proyecciones
5. Presentación y revisión
6. Modificación y corrección
7. Aprobación del presupuesto

Análisis de la situación: en este paso se ven las diferencias obtenidas entre las cifras presupuestadas y las cifras reales, para así ver qué motivo es el causante de dicha diferencia y procedes a tomar decisiones, eliminando errores cometidos en el pasado.

Identificación de problemas y oportunidades: aquí se busca enfrentar toda clase de hechos, para que el gerente de ventas analice como estos afectan su empresa y así estar preparados para contrarrestar las amenazas y sacarle provecho a las oportunidades nacidas del mismo entorno.

Especificaciones de los recursos necesarios: a cada integrante de nuestra fuerza de ventas será entregada su respectiva dotación de camisetas de la empresa, escarapela de identificación, agenda, carpetas, folletos, catálogos entre otros recursos para su óptimo desarrollo. También contara con acceso a internet, teléfono, fax, capacitación por parte de la empresa.

Realización de las proyecciones: los objetivos, tareas y recursos de ventas se analizan para identificar claramente los presupuestos destinados a cada función. En este presupuesto se analizan todos los gastos individuales y totales en que se incurre para la venta como tal.

Presentación y revisión: en este punto el gerente de venta se prepara para presentar la propuesta del presupuesto de ventas ante la gerencia general. Se aconseja llegar con muy buenos argumentos y cifras para soportar las ideas expuestas.

Modificación y corrección: el gerente comercial debe estar dispuesto a modificar presupuestos destinados a un fin específico, ordenados por la gerencia general, para apoyar y financiar actividades primordiales en la función de ventas, es decir buscar junto con la gerencia general aspectos de menor importancia en el proceso, para realizar su ajuste presupuestal.

Aprobación del presupuesto: en este caso nuestra empresa se guiara del presupuesto de la cima hacia abajo, pues este método descompone o divide el presupuesto en los objetivos corporativos, las obligaciones fiscales, los objetivos de ventas y los presupuestos de ventas.

- **Prácticas del presupuesto de ventas**

Honestidad en el presupuesto: es uno de los puntos más difíciles debido a que los gerentes con exactitud no saben cuáles van a hacer necesidades financieras para la fuerza de ventas y algunas veces inflan mucho sus solicitudes o por el contrario algunas veces subestiman los recursos necesarios y pecan para dar una buena imagen y evitar confrontaciones con el gerente general. Esto último es un grave problema debido a que la subestimación irreal al contrario de lo que un momento se piensa, es un problema a largo plazo.

Disciplina en el presupuesto: nosotros vemos oportuno optar por un presupuesto elástico (formulados para niveles de eficiencia normales que permiten algún margen de error) pues siendo estos presupuestos rígidos y actuando como presupuestos para futuros presupuestos, harán que los gerentes por no perder poder financiero para sus departamentos opten por gastar los sobrantes de dinero en las últimas semanas e injustificadamente para no perder estas cantidades.

Intervalos para los presupuestos de ventas: para hacer una adaptación al presupuesto de ventas o a los gastos de ventas por razones del ambiente, es preciso contar con un presupuesto flexible, pues este es ajustado dependiendo de los resultados de las ventas reales.

- **Productividad de ventas:** productividad de ventas: ingresos por ventas/gastos de ventas.

A mayor ingreso por ventas y menores gastos de ventas: mayor productividad de ventas³⁵.

- **Análisis de Ventas.** La naturaleza del control de ventas

La naturaleza del control de las ventas tiene como responsabilidad al gerente comercial y este a su vez tiene la responsabilidad de mejorar la rentabilidad en las ventas de la empresa. Esto será logrado siempre y cuando los objetivos de volúmenes de ventas se alcancen y haya un control efectivo en los gastos de ventas.

³⁵ Ibíd., p. 309.

- **Objetivos del control de ventas:**

Son básicamente tres objetivos los que forman parte principal de la empresa. El primero es la medición del desempeño en las ventas; este con el fin de evaluar los resultados, el segundo objetivo es el de detectar los problemas desde el comienzo. Este objetivo sugiere una retroalimentación oportuna para tener mejor control a problemas que se estén presentando. Por último tenemos el objetivo de identificar las oportunidades, este con el fin de estar un paso adelante de la competencia y lograr una ventaja competitiva para la organización.

- **El proceso de control de ventas**

Este proceso es realizado en tres pasos:

1. Fijar las metas: las metas hacen parte del proceso de planeación y presupuesto de ventas. La planeación por un lado se encarga de los objetivos de ventas o cuotas de ventas. El presupuesto de ventas a diferencia es el encargado de los objetivos de los niveles de costos y las partidas presupuestales relacionadas con ventas.
2. Comparar los resultados con las metas e investigarlos: es este paso se hace un análisis de las diferencias existentes de la comparación de los resultados con las metas para determinar los errores y en si el control real de ellos.
3. Empezar la acción correctiva necesaria: la modificación de las metas y o del desempeño pueden ser convenientes después de analizar toda la información recolectada que arroja las diferentes; ya que aquí es donde es necesario las decisiones a tomar para tener un proceso de control de ventas acorde con lo planteado.

Las dificultades del control de ventas: los factores externos, las dificultades para identificar las variables del desempeño y la información inoportuna o costosa pueden hostigar la voluntad de los gerentes de hacer las cosas bien, pues factores como recesión económica, desempleo, entre otros pueden afectar mi control. A igual que decisiones de compra, poder adquisitivo y un factor que generaliza las mayores dificultades para el control es la falta de información oportuna para actuar.

- **Análisis de ventas**

Los análisis de venta en una organización deben arrojar información clave para que los gerentes de ventas vean posibles oportunidades y retos para la organización.

Estos informes que plasman detalles sobre productos, mercado, clientes, personal hacen que el gerente enfoque su atención en áreas específicas como territorios de ventas, ventas netas, segmentación del mercado entre otras.

- **Comportamiento del análisis de ventas**

Los componentes del análisis de ventas son primordialmente la información recolectada a través de fuentes, como información arrojada del marketing, información contable, financiera que después de ser reunida, clasificada, comparada y estudiada se procede a realizar comparaciones que permitan la interpretación y conclusión adecuada.

Índices de relación y desempeño: en este caso el gerente analizara los índices de relación y desempeño de los empleados, es decir se hallara un promedio. Un ejemplo de esto podría ser:

Ventas/cuota *100
Ventas/presupuesto*100
Cierres/llamadas*100

Con esta pequeña formula podemos ver la eficiencia del vendedor y así ser analizados con sus otros compañeros.

Cabe añadir que para que estas comparaciones sean muy transparentes, los casos irregulares y los de factores dependiendo de la época del año, no son tenidos en cuenta para estos análisis³⁶.

³⁶ Ibíd., p. 685-693.

12. ANÁLISIS FINANCIERO

A continuación el análisis financiero desarrollado por los investigadores, comenzando en primer término por el análisis sin la existencia del departamento de mercadeo y ventas (estado actual de la empresa) y en segundo término, con la implementación del departamento de mercadeo y ventas.

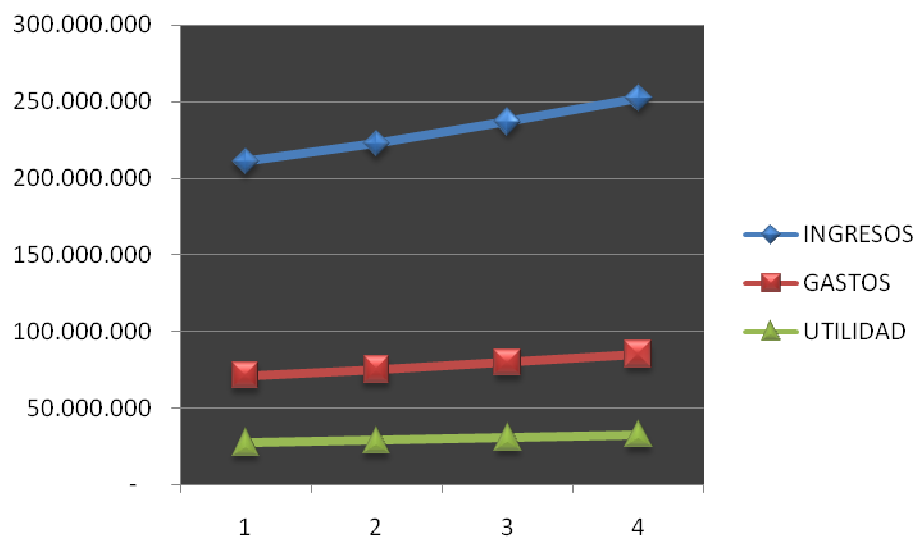
Cuadro 26. Estado de resultados proyectado según la inflación esperada para el año en curso (5,5%)

SEXTINVALLE LTDA NIT 805.029.204-2 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO			
2008 (ACTUAL)		2009 INFLACION ESPERADA 5,50%	
INGRESOS		INGRESOS	
OPERACIONALES		OPERACIONALES	
Comercio al por Mayor y por Menor	210.214.522	Comercio al por Mayor y por Menor	221.776.321
Costos de ventas	94.559.047	Costos de ventas	99.759.794
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	115.655.475	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	122.016.527
GASTOS		GASTOS	
Gastos operacionales de Administracion	61.910.683	Gastos operacionales de Administracion	65.315.771
Gastos operacionales de ventas	5.021.430	Gastos operacionales de ventas	5.297.609
UTILIDAD OPERACIONAL	48.723.362	UTILIDAD OPERACIONAL	51.403.147
INGRESOS NO OPERACIONALES		INGRESOS NO OPERACIONALES	
Financieros	585.829	Financieros	618.050
Correccion Monetaria	-	Correccion Monetaria	-
GASTOS NO OPERACIONALES		GASTOS NO OPERACIONALES	
Financieros	3.988.928	Financieros	4.208.319
Diversos	-	Diversos	-
UTILIDAD NO OPERACIONAL	(3.403.099)	UTILIDAD NO OPERACIONAL	(3.590.270)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	45.320.263	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	47.812.878
Impuesto de Renta	33,00% 14.955.687	Impuesto de Renta	33,00% 15.778.250
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	30.364.576	UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	32.034.628
MENOS: RESERVA LEGAL	10% 3.036.458	MENOS: RESERVA LEGAL	10% 3.203.463
UTILIDAD DEL EJERCICIO	27.328.119	UTILIDAD DEL EJERCICIO	28.831.165

Cuadro 27. Estado de resultados proyectado según la inflación esperada para el año 2010 (6,50%) y 2011 (7.50%).

SEXTINVALLE LTDA NIT 805.029.204-2 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO			
2010		2011	
INFLACION ESPERADA 6,50%		INFLACION ESPERADA 6,50%	
INGRESOS		INGRESOS	
OPERACIONALES		OPERACIONALES	
Comercio al por Mayor y por Menor	236.191.782	Comercio al por Mayor y por Menor	251.544.247
Costos de ventas	106.244.181	Costos de ventas	113.150.053
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	129.947.601	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	138.394.195
GASTOS		GASTOS	
Gastos operacionales de Administracion	69.561.296	Gastos operacionales de Administracion	74.082.780
Gastos operacionales de ventas	5.641.953	Gastos operacionales de ventas	6.008.680
UTILIDAD OPERACIONAL	54.744.352	UTILIDAD OPERACIONAL	58.302.735
INGRESOS NO OPERACIONALES		INGRESOS NO OPERACIONALES	
Financieros	658.223	Financieros	701.007
Correccion Monetaria	-	Correccion Monetaria	-
GASTOS NO OPERACIONALES		GASTOS NO OPERACIONALES	
Financieros	4.481.860	Financieros	4.773.181
Diversos	-	Diversos	-
UTILIDAD NO OPERACIONAL	(3.823.637)	UTILIDAD NO OPERACIONAL	(4.072.173)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	50.920.715	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	54.230.561
Impuesto de Renta	33,00%	Impuesto de Renta	33,00%
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	34.116.879	UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	36.334.476
MENOS: RESERVA LEGAL	10%	MENOS: RESERVA LEGAL	10%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	30.705.191	UTILIDAD DEL EJERCICIO	32.701.028

Gráfico 21. Proyección a tres años del Estado de Resultados



Como se puede apreciar en esta grafica que corresponde a la primera proyección a tres años del estado de resultados teniendo como base la inflación esperada por el gobierno de nuestro país (5,5%), mas un aumento de un punto porcentual al año siguiente; los ingresos tienen una tendencia creciente mientras que los gastos son mas constantes, lo que hace que la utilidad sea un poco creciente sosteniéndose muy levemente, esto nos explica que la empresa esta consumiendo su utilidad en gastos financieros y de funcionamiento; es decir tiene un alto grado de apalancamiento y sus activos líquidos son escasos.

Esta es la primera de las razones por las cuales la contratación de personal es factible.

(Ver Cuadro No. 28, página siguiente).

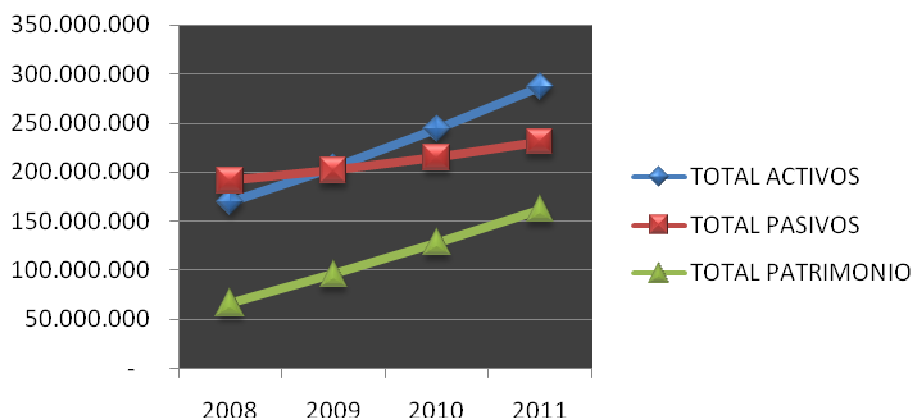
Cuadro 28. Balance general proyectado según la inflación esperada (5,5%)

SEXTINVALLE LTDA.	
BALANCE GENERAL PROYECTADO	
2008 (ACTUAL)	2009
	INFLACION ESPERADA 5,50%
ACTIVOS CORRIENTES	ACTIVOS CORRIENTES
Disponible -	Disponible 26.747.749
Caja y Bancos 737.000	Caja y Bancos 777.535
Cuentas X Cobrar 99.829.141	Cuentas X Cobrar 105.319.743
Inventarios 55.069.701	Inventarios 58.098.535
TOTAL ACTIVOS CORR 155.635.841	TOTAL ACTIVOS CORR 190.943.562
PROPIEDAD PLANTA EQUIPO	PROPIEDAD PLANTA EQUIPO
Total propiedades y equipos 11.412.450	Total propiedades y equipos 11.412.450
Menos: Depreciacion acumulada (4.234.018)	Menos: Depreciacion acumulada (4.466.889)
TOTAL PROPIEDAD PLANTAY EQ 7.178.432	TOTAL PROPIEDAD PLANTAY EQ 6.945.561
DIFERIDOS	DIFERIDOS
Gastos pagados Por Anticipado 5.059.754	Gastos pagados Por Anticipado 5.338.040
Software 1.780.000	Software 1.877.900
TOTAL DIFERIDOS 6.839.754	TOTAL DIFERIDOS 7.215.940
TOTAL ACTIVOS 169.654.027	TOTAL ACTIVOS 205.105.063
PASIVOS CORRIENTES	PASIVOS CORRIENTES
Obligaciones financieras 28.576.823	Obligaciones financieras 30.148.548
Proveedores 40.551.745	Proveedores 42.782.091
Impuestos por pagar 1.885.000	Impuestos por pagar 1.988.675
Otras cuentas por pagar 1.846.641	Otras cuentas por pagar 1.948.206
Provision impto.renta 14.955.687	Provision impto.renta 15.778.250
TOTAL PASIVO CTE 87.815.896	TOTAL PASIVO CTE 92.645.770
PASIVO LARGO PLAZO	PASIVO LARGO PLAZO
Prestamos por pagar 15.515.821	Prestamos por pagar 16.369.191
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO 103.331.717	TOTAL PASIVO LARGO PLAZO 109.014.961
PATRIMONIO	PATRIMONIO
Capital Social 10.000.000	Capital Social 10.550.000
Reservas 5.356.718	Reservas 5.651.337
Utilidades Acumuladas 21.964.629	Utilidades Acumuladas 49.292.748
Utilidad del Ejercicio 27.328.119	Utilidad del Ejercicio 28.831.165
Revaluacion Patrimonio 1.672.845	Revaluacion Patrimonio 1.764.852
TOTAL PATRIMONIO 66.322.311	TOTAL PATRIMONIO 96.090.102
TOTAL PASIVO PATRIMONIO 169.654.027	TOTAL PASIVO PATRIMONIO 205.105.063

Cuadro 29. Balance general proyectado según la inflación esperada (6,5%) para el 2010 y (7.50%) para el 2011.

SEXTINVALLE LTDA.			
BALANCE GENERAL PROYECTADO			
2010		2011	
INFLACION ESPERADA 6,50%		INFLACION ESPERADA 7,50%	
ACTIVOS CORRIENTES		ACTIVOS CORRIENTES	
Disponible	54.855.298	Disponible	84.789.839
Caja y Bancos	828.075	Caja y Bancos	890.180
Cuentas X Cobrar	112.165.527	Cuentas X Cobrar	120.577.941
Inventarios	61.874.939	Inventarios	66.515.560
TOTAL ACTIVOS CORR	229.723.839	TOTAL ACTIVOS CORR	272.773.520
PROPIEDAD PLANTA EQUIPO		PROPIEDAD PLANTA EQUIPO	
Total propiedades y equipos	11.412.450	Total propiedades y equipos	11.412.450
Menos: Depreciacion acumulada	(4.757.237)	Menos: Depreciacion acumulada	(5.114.029)
TOTAL PROPIEDAD PLANTAY EQ	6.655.213	TOTAL PROPIEDAD PLANTAY EQ	6.298.420
DIFERIDOS		DIFERIDOS	
Gastos pagados Por Anticipado	5.685.013	Gastos pagados Por Anticipado	6.111.389
Software	1.999.964	Software	2.149.961
TOTAL DIFERIDOS	7.684.977	TOTAL DIFERIDOS	8.261.350
TOTAL ACTIVOS	244.064.029	TOTAL ACTIVOS	287.333.290
PASIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
Obligaciones financieras	32.108.204	Obligaciones financieras	34.516.319
Proveedores	45.562.927	Proveedores	48.980.146
Impuestos por pagar	2.117.939	Impuestos por pagar	2.276.784
Otras cuentas por pagar	2.074.840	Otras cuentas por pagar	2.230.453
Provision impto.renta	16.803.836	Provision impto.renta	18.064.124
TOTAL PASIVO CTE	98.667.745	TOTAL PASIVO CTE	106.067.826
PASIVO LARGO PLAZO		PASIVO LARGO PLAZO	
Prestamos por pagar	17.433.189	Prestamos por pagar	18.740.678
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	116.100.934	TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	124.808.504
PATRIMONIO		PATRIMONIO	
Capital Social	11.235.750	Capital Social	12.078.431
Reservas	6.018.674	Reservas	6.470.075
Utilidades Acumuladas	78.123.913	Utilidades Acumuladas	108.829.104
Utilidad del Ejercicio	30.705.191	Utilidad del Ejercicio	32.701.028
Revaluacion Patrimonio	1.879.567	Revaluacion Patrimonio	2.020.535
TOTAL PATRIMONIO	127.963.095	TOTAL PATRIMONIO	162.099.173
TOTAL PASIVO PATRIMONIO	244.064.029	TOTAL PASIVO PATRIMONIO	286.907.676

Gráfico 22. Balance General proyectado según inflación esperada



En esta grafica que corresponde al balance general proyectado según la inflación esperada (5,5%), más un aumento de un punto porcentual al año siguiente, se puede ver como la empresa con sus condiciones actuales de endeudamiento y dado su apalancamiento puede incrementar su producción y convertirla en un mediano plazo en patrimonio por encima de sus pasivos, lo que nos indica que los socios van a ir desligándose de atender obligaciones financieras, ya que la empresa lo hace por si misma.

Cuadro 30. Razones financieras (2008 – 2009)

RAZONES FINANCIERAS			
2008		2009	
CAPITAL DE TRABAJO NETO	1,77	CAPITAL DE TRABAJO NETO	2,06
DISPONIBILIDAD INM LIQUIDEZ	5,70	DISPONIBILIDAD INM LIQUIDEZ	6,56
PRUEBA ACIDA (LIQUIDEZ SECA)	1,15	PRUEBA ACIDA (LIQUIDEZ SECA)	1,43
ENDEUDAMIENTO TOTAL	60,91	ENDEUDAMIENTO TOTAL	53,15
CARGA FINANCIERA	25%	CARGA FINANCIERA	25%
RAZON PASIVO CAPITAL	23%	RAZON PASIVO CAPITAL	17%
APALANCAMIENTO	2,88	APALANCAMIENTO	2,10
MARGEN BRUTO RENTABILIDAD	39%	MARGEN BRUTO RENTABILIDAD	39%
MARGEN NETO DE UTILIDAD	26%	MARGEN NETO DE UTILIDAD	26%

Cuadro 31. Razones financieras (2010 – 2011)

RAZONES FINANCIERAS			
2010		2011	
CAPITAL DE TRABAJO NETO	2,33	CAPITAL DE TRABAJO NETO	2,57
DISPONIBILIDAD INM LIQUIDEZ	7,36	DISPONIBILIDAD INM LIQUIDEZ	8,09
PRUEBA ACIDA (LIQUIDEZ SECA)	1,70	PRUEBA ACIDA (LIQUIDEZ SECA)	1,94
ENDEUDAMIENTO TOTAL	47,57	ENDEUDAMIENTO TOTAL	43,44
CARGA FINANCIERA	25%	CARGA FINANCIERA	25%
RAZON PASIVO CAPITAL	14%	RAZON PASIVO CAPITAL	12%
APALANCAMIENTO	1,68	APALANCAMIENTO	1,42
MARGEN BRUTO RENTABILIDAD	39%	MARGEN BRUTO RENTABILIDAD	39%
MARGEN NETO DE UTILIDAD	26%	MARGEN NETO DE UTILIDAD	26%

Dentro de las razones financieras que se pueden evaluar en la compañía las más notables son su capital de trabajo neto en constante crecimiento, lo que indica que la empresa puede cubrir en mayor margen cada vez sus obligaciones financieras de corto plazo e incluso puede contratar más mano de obra. Por otra parte, se puede ver que la prueba ácida o de liquidez es muy favorable lo que afirma la anterior aclaración.

Por la otra parte, analizando su relación pasivo capital se observa como al transcurrir los períodos la empresa libera el capital en relación a los acreedores de la empresa. Por otra parte se ve como los márgenes de utilidad no caen con el tiempo es decir que mantienen su nivel de rentabilidad pese al incremento recursos de producción; la empresa se encuentra dentro de los rendimientos constantes.

A continuación el análisis financiero proyectado por los investigadores, con la existencia del departamento de mercadeo y ventas

(Ver Cuadro No. 32, página siguiente).

Cuadro 32. Estado de Resultados proyectado (incremento de ventas 15% y nuevos gastos y su respectiva inflación (2009 del 5.50%))

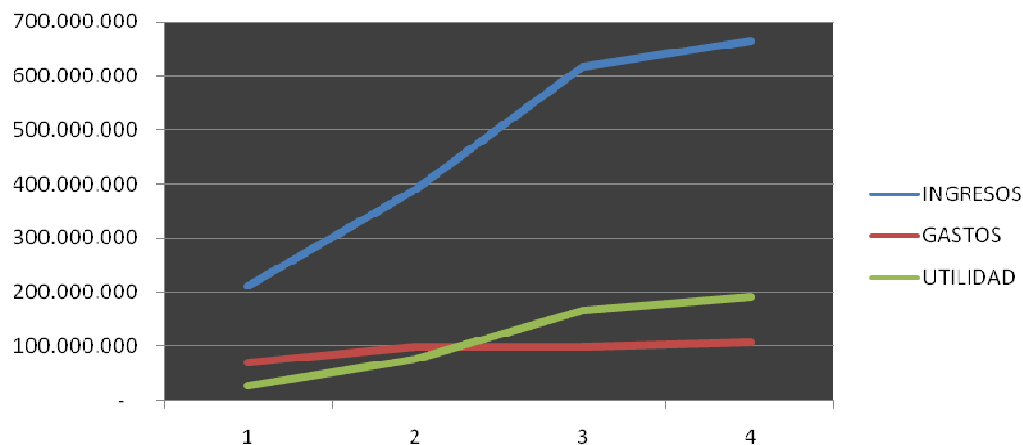
SEXTINVALLE LTDA NIT 805.029.204-2 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO (INCREMENTO DE VENTAS 15% Y NUEVOS GASTOS)					
2008 (ACTUAL)			2009		
			INFLACION ESPERADA 5,50%		
INGRESOS			INGRESOS		
OPERACIONALES			OPERACIONALES		
De ventas	Unidades	210.214.522	De ventas	Unidades	388.092.605
Comercialización y recarga de extintores	3720	168171617,6	Comercialización y recarga de extintores	4.278	193.427.308
Comercialización elementos varios	11808	42.042.904	Comercialización elementos varios	13.579	194.665.297
Costos de ventas	45%	94.559.047	Costos de ventas	42%	162.998.894
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		115.655.475	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	95%	225.093.711
GASTOS			GASTOS		
Gastos operacionales de Administración		61.910.683	Gastos operacionales de Administración		65.315.771
Gastos operacionales de ventas		5.021.430	Gastos operacionales de ventas	446%	27.429.856
UTILIDAD OPERACIONAL		48.723.362	UTILIDAD OPERACIONAL	172%	132.348.084
INGRESOS NO OPERACIONALES		585.829	INGRESOS NO OPERACIONALES		618.050
Financieros	585.829		Financieros	618.050	
Corrección Monetaria	-		Corrección Monetaria	-	
GASTOS NO OPERACIONALES		3.988.928	GASTOS NO OPERACIONALES		6.552.484
Financieros	3.988.928		Financieros	6.552.484	
Diversos	-		Diversos	-	
UTILIDAD NO OPERACIONAL		(3.403.099)	UTILIDAD NO OPERACIONAL		(5.934.434)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		45.320.263	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		126.413.650
Impuesto de Renta	33,00%	14.955.687	Impuesto de Renta	33,00%	41.716.505
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS		30.364.576	UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS		84.697.146
MENOS: RESERVA LEGAL	10%	3.036.458	MENOS: RESERVA LEGAL	10%	8.469.715
UTILIDAD DEL EJERCICIO		27.328.119	UTILIDAD DEL EJERCICIO		76.227.431

(Ver Cuadro No. 33, página siguiente).

Cuadro 33. Estado de Resultados proyectado (inflación esperada 6,5%para el 2010 y 7.50% para el 2011, incremento de ventas 15% y nuevos gastos)

SEXTINVALLE LTDA NIT 805.029.204-2					
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO (INFLACION ESPERADA 4,5%, VENTAS 15% Y NUEVOS GASTOS)					
2010			2011		
INFLACION ESPERADA		6,50%	INFLACION ESPERADA		7,50%
INGRESOS			INGRESOS		
OPERACIONALES			OPERACIONALES		
De ventas	Unidades	617.014.493	De ventas	Unidades	663.290.580
Comercializacion y recarga de extintores	4.920	225.603.739	Comercializacion y recarga de extintores	5.658	266.533.597
Comercializacion elementos varios	15.616	391.410.754	Comercializacion elementos varios	17.958	646.233.498
Costos de ventas	39%	240.635.652	Costos de ventas	36%	238.784.609
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	67%	376.378.841	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	13%	424.505.971
GASTOS			GASTOS		
Gastos operacionales de Administracion		69.561.296	Gastos operacionales de Administracion		74.778.393
Gastos operacionales de ventas	-9%	24.997.796	Gastos operacionales de ventas	7%	26.872.631
UTILIDAD OPERACIONAL	113%	281.819.748	UTILIDAD OPERACIONAL	15%	322.854.947
INGRESOS NO OPERACIONALES		658.223	INGRESOS NO OPERACIONALES		707.590
Financieros	658.223		Financieros	707.590	
Correccion Monetaria	-		Correccion Monetaria	-	
GASTOS NO OPERACIONALES		6.003.150	GASTOS NO OPERACIONALES		6.163.373
Financieros	6.003.150		Financieros	6.163.373	
Diversos	-		Diversos	-	
UTILIDAD NO OPERACIONAL		(5.344.927)	UTILIDAD NO OPERACIONAL		(5.455.783)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		276.474.821	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		317.399.164
Impuesto de Renta	33,00%	91.236.691	Impuesto de Renta	33,00%	104.741.724
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS		185.238.130	UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS		212.657.440
MENOS: RESERVA LEGAL	10%	18.523.813	MENOS: RESERVA LEGAL	10%	21.265.744
UTILIDAD DEL EJERCICIO		166.714.317	UTILIDAD DEL EJERCICIO		191.391.696

Gráfico 23. Estado de Resultados proyectado (incremento de ventas y nuevos costos)



En esta grafica que refleja la situación de la empresa añadiendo los costos de su nueva mano de obra e infraestructura, se puede ver como la empresa aumenta su crecimiento de ventas y logra un nivel mas alto, con una estructura de gastos y utilidades similares, donde se puede ver como las utilidades alcanzan también un alto nivel, siendo casi el doble de las utilidades de la empresa en condiciones anteriormente expuestas.

Una primera razón para aprobar la propuesta presentada.

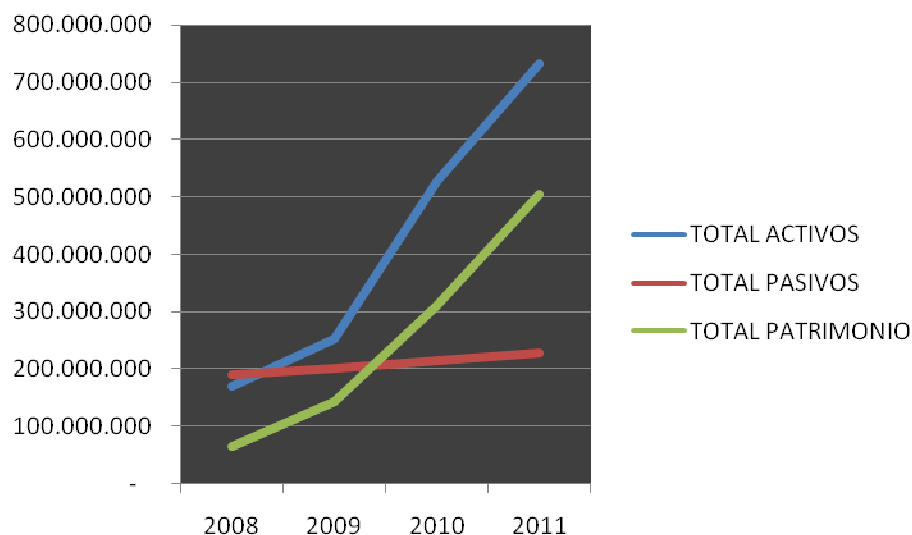
Cuadro 34. Balance General proyectado (2008-2009)

SEXTINVALLE LTDA.	
BALANCE GENERAL PROYECTADO	
2008 (ACTUAL)	2009
	INFLACION ESPERADA 5,50%
ACTIVOS CORRIENTES	ACTIVOS CORRIENTES
Disponible -	Disponible 74.053.862
Caja y Bancos 737.000	Caja y Bancos 777.535
Cuentas X Cobrar 99.829.141	Cuentas X Cobrar 105.319.743
Inventarios 55.069.701	Inventarios 58.098.535
TOTAL ACTIVOS CORR 155.635.841	TOTAL ACTIVOS CORR 238.249.675
PROPIEDAD PLANTA EQUIPO	PROPIEDAD PLANTA EQUIPO
Total propiedades y equipos 11.412.450	Total propiedades y equipos 11.412.450
Menos: Depreciacion acumulada (4.234.018)	Menos: Depreciacion acumulada (4.376.736)
TOTAL PROPIEDAD PTA 7.178.432	TOTAL PROPIEDAD PTA 7.035.714
DIFERIDOS	DIFERIDOS
Gastos pagados Por Anticipado 5.059.754	Gastos pagados Por Anticipado 5.338.040
Software 1.780.000	Software 1.877.900
TOTAL DIFERIDOS 6.839.754	TOTAL DIFERIDOS 7.215.940
TOTAL ACTIVOS 169.654.027	TOTAL ACTIVOS 252.501.329
PASIVOS CORRIENTES	PASIVOS CORRIENTES
Obligaciones financieras 28.576.823	Obligaciones financieras 30.148.548
Proveedores 40.551.745	Proveedores 42.782.091
Impuestos por pagar 1.885.000	Impuestos por pagar 1.988.675
Otras cuentas por pagar 1.846.641	Otras cuentas por pagar 1.948.206
Provision impto.renta 14.955.687	Provision impto.renta 15.778.250
TOTAL PASIVO CTE 87.815.896	TOTAL PASIVO CTE 92.645.770
PASIVO LARGO PLAZO	PASIVO LARGO PLAZO
Prestamos por pagar 15.515.821	Prestamos por pagar 16.369.191
TOTAL PASIVO 103.331.717	TOTAL PASIVO 109.014.961
PATRIMONIO	PATRIMONIO
Capital Social 10.000.000	Capital Social 10.550.000
Reservas 5.356.718	Reservas 5.651.337
Utilidades Acumuladas 21.964.629	Utilidades Acumuladas 49.292.748
Utilidad del Ejercicio 27.328.119	Utilidad del Ejercicio 76.227.431
Revaluacion Patrimonio 1.672.845	Revaluacion Patrimonio 1.764.852
TOTAL PATRIMONIO 66.322.311	TOTAL PATRIMONIO 143.486.368
TOTAL PASIVO PATRIMONIO 169.654.027	TOTAL PASIVO PATRIMONIO 252.501.329

Cuadro 35. Balance General proyectado (2010 - 2011)

SEXTINVALLE LTDA.			
BALANCE GENERAL PROYECTADO			
2010		2011	
INFLACION ESPERADA 6,50%		INFLACION ESPERADA 6,50%	
ACTIVOS CORRIENTES		ACTIVOS CORRIENTES	
Disponible	336.547.935	Disponible	531.277.326
Caja y Bancos	828.075	Caja y Bancos	881.900
Cuentas X Cobrar	112.165.527	Cuentas X Cobrar	119.456.286
Inventarios	61.874.939	Inventarios	65.896.810
TOTAL ACTIVOS CORR	511.416.475	TOTAL ACTIVOS CORR	717.512.321
PROPIEDAD PLANTA EQUIPO		PROPIEDAD PLANTA EQUIPO	
Total propiedades y equipos	11.412.450	Total propiedades y equipos	11.412.450
Menos: Depreciacion acumulada	(4.376.736)	Menos: Depreciacion acumulada	(4.376.736)
TOTAL PROPIEDAD PTA	7.035.714	TOTAL PROPIEDAD PTA	7.035.714
DIFERIDOS		DIFERIDOS	
Gastos pagados Por Anticipado	5.685.013	Gastos pagados Por Anticipado	6.054.539
Software	1.999.964	Software	2.129.961
TOTAL DIFERIDOS	7.684.977	TOTAL DIFERIDOS	8.184.500
TOTAL ACTIVOS	526.137.166	TOTAL ACTIVOS	732.732.535
PASIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
Obligaciones financieras	32.108.204	Obligaciones financieras	34.195.237
Proveedores	45.562.927	Proveedores	48.524.517
Impuestos por pagar	2.117.939	Impuestos por pagar	2.255.605
Otras cuentas por pagar	2.074.840	Otras cuentas por pagar	2.209.704
Provision impto.renta	16.803.836	Provision impto.renta	17.896.085
TOTAL PASIVO CTE	98.667.745	TOTAL PASIVO CTE	105.081.149
PASIVO LARGO PLAZO		PASIVO LARGO PLAZO	
Prestamos por pagar	17.433.189	Prestamos por pagar	18.566.346
TOTAL PASIVO	116.100.934	TOTAL PASIVO	123.647.494
PATRIMONIO		PATRIMONIO	
Capital Social	11.235.750	Capital Social	11.966.074
Reservas	6.018.674	Reservas	6.409.888
Utilidades Acumuladas	125.520.179	Utilidades Acumuladas	292.234.496
Utilidad del Ejercicio	166.714.317	Utilidad del Ejercicio	191.391.696
Revaluacion Patrimonio	1.879.567	Revaluacion Patrimonio	2.001.739
TOTAL PATRIMONIO	311.368.487	TOTAL PATRIMONIO	504.003.892
TOTAL PASIVO PATRIMONIO	526.137.166	TOTAL PASIVO PATRIMONIO	732.732.535

Gráfico 24. Balance general proyectado según la inflación esperada (5,5%) y 1 punto de incremento por cada año proyectado.



En esta grafica que corresponde al balance general proyectado según la inflación esperada (5,5%) e incluyendo los costos y gastos del nuevo personal contratado, se puede ver como la empresa con las condiciones de endeudamiento similares, supera el nivel de utilidades patrimoniales alcanzado en situación normal, razón por la cual es muy factible que incremente la producción sin que esta le traiga rendimientos marginales decrecientes aun, ya que posee un altísimo nivel de apalancamiento.

Este comportamiento muestra incluso que es necesario ampliar aun más el departamento comercial y la producción responderá de igual manera, ya que el incremento en la producción es mayor al incremento de los gastos.

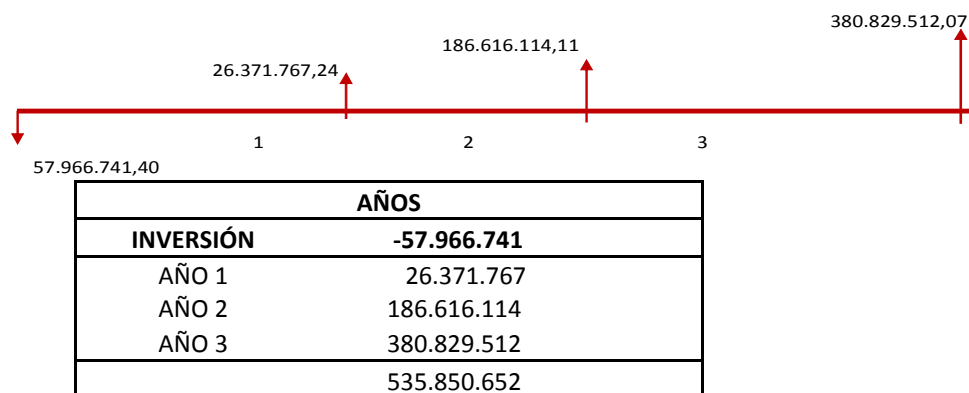
Analizando las razones financieras, se puede observar los mismos comportamientos de la situación anterior llegando a tener un capital de trabajo neto de casi 3 veces el pasivo de la empresa, lo que indica que la empresa ya no recurre a deudas de infraestructura y los proveedores no son significativos en los costos del proceso productivo, permitiéndole así generar mayores utilidades.

Esta es una mayor razón para implementar línea de ventas como la que se plantea en esta estrategia, e incluso se puede invertir en desarrollo tecnológico para alcanzar los rendimientos crecientes en un largo plazo.

Cuadro 36. Razones financieras

RAZONES FINANCIERAS			
2008		2009	
CAPITAL DE TRABAJO NETO	1,77	CAPITAL DE TRABAJO NETO	2,57
DISPONIBILIDAD INM LIQUIDEZ	5,70	DISPONIBILIDAD INM LIQUIDEZ	8,14
PRUEBA ACIDA (LIQUIDEZ SECA)	1,15	PRUEBA ACIDA (LIQUIDEZ SECA)	1,94
ENDEUDAMIENTO TOTAL	61%	ENDEUDAMIENTO TOTAL	43%
CARGA FINANCIERA	25%	CARGA FINANCIERA	25%
RAZON PASIVO CAPITAL	23%	RAZON PASIVO CAPITAL	11%
APALANCAMIENTO	2,88	APALANCAMIENTO	1,41
MARGEN BRUTO RENTABILIDAD	39%	MARGEN BRUTO RENTABILIDAD	39%
MARGEN NETO DE UTILIDAD	26%	MARGEN NETO DE UTILIDAD	26%
RAZONES FINANCIERAS			
2010		2011	
CAPITAL DE TRABAJO NETO	5,18	CAPITAL DE TRABAJO NETO	6,83
DISPONIBILIDAD INM LIQUIDEZ	16,15	DISPONIBILIDAD INM LIQUIDEZ	21,19
PRUEBA ACIDA (LIQUIDEZ SECA)	4,56	PRUEBA ACIDA (LIQUIDEZ SECA)	6,20
ENDEUDAMIENTO TOTAL	22%	ENDEUDAMIENTO TOTAL	17%
CARGA FINANCIERA	25%	CARGA FINANCIERA	25%
RAZON PASIVO CAPITAL	6%	RAZON PASIVO CAPITAL	4%
APALANCAMIENTO	0,69	APALANCAMIENTO	0,45
MARGEN BRUTO RENTABILIDAD	39%	MARGEN BRUTO RENTABILIDAD	39%
MARGEN NETO DE UTILIDAD	26%	MARGEN NETO DE UTILIDAD	26%

Figura 7. Diagrama de flujo rentabilidad



De acuerdo a este diagrama del flujo de rentabilidad, que indica lo que la empresa actualmente según su estructura de costos utiliza para funcionar partiendo desde el año 2008 en adelante y la utilidad que genera, obtiene una utilidad final de \$535.850.652, la cual se analiza a presente si es factible con una tasa de colocación de entidades financieras del 32% (condición financiera actual del país).

Cuadro 37. Tasa de colocación financiera

TASA COLOCACIÓN FINANCIERA	32,00%
TIR	162,95%
VPN	177.799.345

EL VALOR PRESENTE NETO EN ESTE CASO REPRESENTA EL 307% DE LA INVERSIÓN, INDICANDO QUE LA UTILIDAD O TASA INTERNA DE RETORNO ESTÁ POR ENCIMA DEL COSTO DE OPORTUNIDAD O TASA DE INTERÉS EN EL MERCADO

Cuadro 38. Financiación del crédito

TASA ANUAL	CAPITAL	PROMEDIO INTERES	PAGO A CAPITAL	PLAZO AÑOS	PLAZO MESES
32,00%	\$ 4.120.000	\$ 54.933	\$ 114.444,44	3	36
MES	CAPITAL	PAGO A INTERES	PAGO A CAPITAL	CUOTA O PAGO MES	CAPITAL PAGADO
	\$ 4.120.000	\$ 109.867		\$ 109.867	\$ -
1	\$ 4.005.556	\$ 106.815	\$ 114.444	\$ 221.259	\$ 114.444
2	\$ 3.891.111	\$ 103.763	\$ 114.444	\$ 218.207	\$ 228.889
3	\$ 3.776.667	\$ 100.711	\$ 114.444	\$ 215.156	\$ 343.333
4	\$ 3.662.222	\$ 97.659	\$ 114.444	\$ 212.104	\$ 457.778
5	\$ 3.547.778	\$ 94.607	\$ 114.444	\$ 209.052	\$ 572.222
6	\$ 3.433.333	\$ 91.556	\$ 114.444	\$ 206.000	\$ 686.667
7	\$ 3.318.889	\$ 88.504	\$ 114.444	\$ 202.948	\$ 801.111
8	\$ 3.204.444	\$ 85.452	\$ 114.444	\$ 199.896	\$ 915.556
9	\$ 3.090.000	\$ 82.400	\$ 114.444	\$ 196.844	\$ 1.030.000
10	\$ 2.975.556	\$ 79.348	\$ 114.444	\$ 193.793	\$ 1.144.444
11	\$ 2.861.111	\$ 76.296	\$ 114.444	\$ 190.741	\$ 1.258.889
12	\$ 2.746.667	\$ 73.244	\$ 114.444	\$ 187.689	\$ 1.373.333
PRIMER AÑO		\$ 1.190.222	\$ 1.373.333	\$ 2.563.556	\$ 1.373.333
13	\$ 2.632.222	\$ 70.193	\$ 114.444	\$ 184.637	\$ 1.487.778
14	\$ 2.517.778	\$ 67.141	\$ 114.444	\$ 181.585	\$ 1.602.222
15	\$ 2.403.333	\$ 64.089	\$ 114.444	\$ 178.533	\$ 1.716.667
16	\$ 2.288.889	\$ 61.037	\$ 114.444	\$ 175.481	\$ 1.831.111
17	\$ 2.174.444	\$ 57.985	\$ 114.444	\$ 172.430	\$ 1.945.556
18	\$ 2.060.000	\$ 54.933	\$ 114.444	\$ 169.378	\$ 2.060.000
19	\$ 1.945.556	\$ 51.881	\$ 114.444	\$ 166.326	\$ 2.174.444
20	\$ 1.831.111	\$ 48.830	\$ 114.444	\$ 163.274	\$ 2.288.889
21	\$ 1.716.667	\$ 45.778	\$ 114.444	\$ 160.222	\$ 2.403.333
22	\$ 1.602.222	\$ 42.726	\$ 114.444	\$ 157.170	\$ 2.517.778
23	\$ 1.487.778	\$ 39.674	\$ 114.444	\$ 154.119	\$ 2.632.222
24	\$ 1.373.333	\$ 36.622	\$ 114.444	\$ 151.067	\$ 2.746.667
SEGUNDO AÑO		\$ 640.889	\$ 1.373.333	\$ 2.014.222	\$ 2.746.667
25	\$ 1.258.889	\$ 33.570	\$ 114.444	\$ 148.015	\$ 2.861.111
26	\$ 1.144.444	\$ 30.519	\$ 114.444	\$ 144.963	\$ 2.975.556
27	\$ 1.030.000	\$ 27.467	\$ 114.444	\$ 141.911	\$ 3.090.000
28	\$ 915.556	\$ 24.415	\$ 114.444	\$ 138.859	\$ 3.204.444
29	\$ 801.111	\$ 21.363	\$ 114.444	\$ 135.807	\$ 3.318.889
30	\$ 686.667	\$ 18.311	\$ 114.444	\$ 132.756	\$ 3.433.333
31	\$ 572.222	\$ 15.259	\$ 114.444	\$ 129.704	\$ 3.547.778
32	\$ 457.778	\$ 12.207	\$ 114.444	\$ 126.652	\$ 3.662.222
33	\$ 343.333	\$ 9.156	\$ 114.444	\$ 123.600	\$ 3.776.667
34	\$ 228.889	\$ 6.104	\$ 114.444	\$ 120.548	\$ 3.891.111
35	\$ 114.444	\$ 3.052	\$ 114.444	\$ 117.496	\$ 4.005.556
36	\$ -0	\$ -0	\$ 114.444	\$ 114.444	\$ 4.120.000
TERCER AÑO		\$ 201.422	\$ 1.373.333	\$ 1.574.756	\$ 4.120.000
TOTAL CAPITAL PAGADO			\$ 4.120.000,00		
TOTAL INTERESES PAGADOS			\$ 2.032.533,33		
TOTAL DESEMBOLSOS			\$ 6.152.533,33		
PROMEDIO PAGO INTERES POR PESO			\$ 2,03		

12.1 MECANISMOS DE CONTROL Y EVALUACIÓN DEL VENDEDOR

Existen varios tipos de mecanismos, para medir el desempeño y rendimiento del vendedor con los cuales podremos controlar y evaluar que tan eficientes están siendo para la compañía; a continuación citaremos dos formatos que nos ayudaran en esta tarea:

Cuadro 39. Medidas del esfuerzo del vendedor en las actividades de ventas

ESTÁNDAR	ACTIVIDAD QUE MIDE	PUNTUACIÓN (1 AL 10)
Llamadas por día	Utilización y aplicación del tiempo	
Actividades diferentes de vender (relaciones públicas etc.)	Actitud hacia el trabajo	
Horas trabajadas por día	Dedicación al trabajo, habilidad para planear	
Correspondencia, llamadas telefónicas	Actitud hacia el trabajo, Habilidad para vender	
Ideas para solucionar problemas	Creatividad para dirigirse así mismo y al territorio	
Administración del tiempo	Habilidad para los negocios, eficiencia, actitud hacia el trabajo	
Conocimiento del producto, política y procedimiento	Actitud hacia la compañía y el trabajo, habilidad para vender	
Habilidad como detective en el mercado	Bajar como fuente de información, ayuda a la compañía	
Presentación personal	Valor como representante de la compañía	
Cualidades personales(criterio, honestidad, estabilidad emocional, autodisciplina y responsabilidad)	Destreza para vender, valor para la compañía	
	Total	

Fuente: JOHNSON, Eugene; KURTZ, David L. y SCHEUING, Eberhard. Administración de Ventas. Conceptos, prácticas y casos. 2 ed. Bogotá: McGraw Hill, 1996. p. 646.

Cuadro 40. Medición de los resultados de ventas

ESTÁNDAR	RESULTADO QUE MIDE	PUNTUACIÓN (1 AL 10)
Volumen de ventas por unidades o dinero	Puntaje en dinero o unidades	
Participación que se logra en el mercado	Posición competitiva en el territorio	
Numero de pedidos escritos	Volumen de negocios, frecuencia de pedidos	
Numero de pedidos completos	Lealtad del cliente, destreza en ventas	
gastos	Costo que representa el vendedor en una venta, interés en el control de gastos	

Cuadro 40. (Continuación)

ESTÁNDAR	RESULTADO QUE MIDE	PUNTUACIÓN (1 AL 10)
Llamadas hechas	Índice de actividad, y agresividad	
Trabajo de promoción realizada	Cantidad de actividades de apoyo diferentes de vender	
Venta contra cota o presupuesto de ventas	Posición con respecto a otros vendedores	
Venta frente al potencial de territorio	Cubrimiento del territorio, registro de ventas	
Relación de pedidos y llamadas	Distribución del tiempo, éxito de ventas, cubrimiento del territorio, habilidad para planear	
	Total	

Fuente: JOHNSON, Eugene; KURTZ, David L. y SCHEUING, Eberhard. Administración de Ventas. Conceptos, prácticas y casos. 2 ed. Bogotá: McGraw Hill, 1996. p. 647.

Cuadro 41. Escalas de desempeño (Se marca con X)

CRITERIOS	SOBRESALIENTE	BUENO	SATISFACTORIO	DEFICIENTE	MUY DEFICIENTE
Administra bien el tiempo					
Demuestra condiciones de liderazgo					
Demuestra madurez y juicio cuando se relaciona con los demás					
Manifiesta entusiasmo por el trabajo					
Se muestra motivado para desempeñarse bien					

Fuente: JOHNSON, Eugene; KURTZ, David L. y SCHEUING, Eberhard. Administración de Ventas. Conceptos, prácticas y casos. 2 ed. Bogotá: McGraw Hill, 1996. p. 661.

Los cuadros anteriores permiten evaluar y controlar el rendimiento cualitativo y cuantitativo de cada vendedor en Sextinvalle Ltda. Ya que cada uno de estos ítems refleja aspectos positivos y o negativos que pueda tener cada uno de los miembros del departamento de mercadeo y ventas para al mismo tiempo, tomar acciones correctivas.

13. CONCLUSIONES

Después de haber hecho el análisis financiero de la empresa, las proyecciones y los pronósticos de ventas, se ha determinado que se tienen todas las condiciones para llevar a cabo el proyecto, debido a que los resultados arrojados fueron positivos; inclusive este proyecto mostró que si la empresa requiere más personal de ventas sería viable todavía; ya que se observó que la capacidad de apalancamiento con la que cuenta la empresa es alta.

También se observó que aun creando el departamento de mercadeo y ventas la empresa, todavía no estaría aprovechando su capacidad tecnológica y de planta en un 100%; sin embargo la empresa generaría mayores ingresos que los que obtiene actualmente.

Se analizó que este departamento de mercadeo y ventas abriría camino para la realización de nuevas actividades, las cuales ayudarían a mejorar el clima laboral, puesto que compartirían con otro tipo de personas diferentes a los actuales.

14. RECOMENDACIONES

En opinión de los investigadores, es necesaria la creación del Departamento de mercadeo y ventas en Sextinvalle Ltda., ya que según el estudio realizado, la empresa no está aprovechando el potencial de mercado y capacidad tecnológica que tiene. Lo que les ayudaría a salir del estancamiento en el nivel de ventas según el análisis de años anteriores; por lo que esto le permitiría a la compañía crecer y expandirse por nuevos mercados y a su vez lograr el reconocimiento en el departamento del Valle del Cauca.

BIBLIOGRAFÍA

ANDRADE, Federico. ¿De qué se habla cuando se habla de globalización? México: editorial McGraw Hill, 1997. 289 p.

Banco de la República, Reporte de Estabilidad Financiera, septiembre 2008. Citado por VARGAS, Andrés. 2009, un año difícil para la economía colombiana [en línea]. Colombia: Universidad Sergio Arboleda, 2009. [Consultado enero de 2009]. Disponible en Internet: http://www.usergioarbolea.edu.co/observatorio_economico/reporte_macroekonomico/2009/enero/enero_economia_colombia.html

CANAVOS, George C. Probabilidad y estadística. Aplicaciones y métodos. Estados Unidos: McGraw Hill, 1988. 300p.

DANE. Superfinanciera y cálculos propios. Citado por VARGAS, Andrés. 2009, un año difícil para la economía colombiana [en línea]. Colombia: Universidad Sergio Arboleda, 2009. [Consultado enero de 2009]. Disponible en Internet: http://www.usergioarbolea.edu.co/observatorio_economico/reporte_macroekonomico/2009/enero/enero_economia_colombia.html.

_____. Fedesarrollo. Citado por VARGAS, Andrés. 2009, un año difícil para la economía colombiana [en línea]. Colombia: Universidad Sergio Arboleda, 2009. [Consultado enero de 2009]. Disponible en Internet: http://www.usergioarbolea.edu.co/observatorio_economico/reporte_macroekonomico/2009/enero/enero_economia_colombia.html.

Diccionario de economía y negocios. Espasa (e) siglo XXI. Madrid: Editorial Espasa Calpe S.A., 1999. 1462 p.

FMI, cálculos propios. Citado por VARGAS, Andrés. 2009, un año difícil para la economía colombiana [en línea]. Colombia: Universidad Sergio Arboleda, 2009. [Consultado enero de 2009]. Disponible en Internet: http://www.usergioarbolea.edu.co/observatorio_economico/reporte_macroekonomico/2009/enero/enero_economia_colombia.html

FRED, David R. Gerencia Estratégica. Bogotá: Editorial Legis, 1988. 194p.

Funciones del departamento de mercadeo y ventas [en línea]. Colombia: monografías.com, 2008. [Consultado septiembre de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos19/areas-de-actividad/areas-de-actividad.shtml#ventas>.

Ideas for Obama, <http://www.nytimes.com/2009/01/12/opinion/12krugman.html>. Citado por VARGAS, Andrés. 2009, un año difícil para la economía colombiana [en

línea]. Colombia: Universidad Sergio Arboleda, 2009. [Consultado enero de 2009]. Disponible en Internet: http://www.usergioarbolea.edu.co/observatorio_economico/reporte_macroeconomico/2009/enero/enero_economia_colombia.html.

JOHNSON, Eugene; KURTZ, David L. y SCHEUING, Eberhard. Administración de Ventas. Conceptos, prácticas y casos. 2 ed. Bogotá: McGraw Hill, 1996. 784p.

MANTECON, Aura Rosa. Globalización cultural y antropológica. Alteridades [en línea]. Colombia: UAM, Departamento de Antropología, 1993. p. 79-91. [Consultado junio de 2008], Disponible en Internet: <http://www.uam-antropologia.info/alteridades/alt5-7-rosas.pdf>.

Plan de Choque, <http://www.elespectador.com/opinion/columnistasdelimpreso/alejandrogaviria/columna111252-plan-de-choque>. Citado por VARGAS, Andrés. 2009, un año difícil para la economía colombiana [en línea]. Colombia: Universidad Sergio Arboleda, 2009. [Consultado enero de 2009]. Disponible en Internet: http://www.usergioarbolea.edu.co/observatorio_economico/reporte_macroeconomico/2009/enero/enero_economia_colombia.html.

PORTER, Michael. Formulación de estrategias de ventas. Citado por JOHNSON, Eugene; KURTZ, David L. y SCHEUING, Eberhard. Administración de Ventas. Conceptos, prácticas y casos. 2 ed. Bogotá: McGraw Hill, 1996. 784p..

SASTRE PELÁEZ, Francisco Luis. los departamentos de la empresa editorial. El departamento Comercial o de Ventas [en línea]. Colombia: eumed.net, 2008. [Consultado septiembre de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.eumed.net/tesis/2006/flsp/4x.htm>.

SEXTINVALLE. Manual de procedimientos de la empresa. Cali, 2008. 1 Archivo computador.

Test psicotécnicos. Razonamiento [en línea]. España: psicotécnico test.com, 2005. [Consultado diciembre de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.psicotecnicostest.com/testpsicotecnicos.asp?TIP=Razonamiento&TEST=2>

VARGAS, Andrés. 2009, un año difícil para la economía colombiana [en línea]. Colombia: Universidad Sergio Arboleda, 2009. [Consultado enero de 2009]. Disponible en Internet: http://www.usergioarbolea.edu.co/observatorio_economico/reporte_macroeconomico/2009/enero/enero_economia_colombia.html.

VIDAL, José A. Diccionario de administración y finanzas. Barcelona: Editorial Grupo Océano, 2006. 1670 p.

ANEXOS

Anexo A. Formato encuesta a clientes de la empresa

Nombre de la Compañía: _____

Nombre del Encuestado: _____

Actividad Comercial: _____

Fecha: _____

1. ¿Cuándo usted busca una empresa que le suministre el material de riesgo que desea encontrar?

- a) Precio
- b) Calidad
- c) Nombre
- d) Referencia

2. ¿Como conoció Sextinvalle?

- a) Referencias
- b) Directorio telefónico
- c) Publicidad
- d) Vio nuestros productos

3. ¿Que piensa usted sobre el servicio de Sextinvalle?

- a) Cumple con mis expectativas
- b) Es bueno
- c) Aceptable
- d) No cumple con mis expectativas

4. ¿Como considera usted la atención que le hace Sextinvalle?

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

a) Email
b) Telefónico
c) Visita nuestras instalaciones
d) Otra cual_____

1. SI ¿Cual? NO

2. Calidad
3. Precio
4. Promoción
5. Amistad

- Menos de \$100.000
- \$200.000 a \$500.000
- \$500.000 a 700.000
- Mas de \$700.000

- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

Anexo B. Test Psicotécnico Nº 1. Razonamiento

1. <u>¿Cuál de las siguientes palabras no encaja con las restantes?</u>
<input type="checkbox"/> LEÓN <input type="checkbox"/> GUEPARDO <input type="checkbox"/> TIGRE <input type="checkbox"/> PUMA <input type="checkbox"/> LOBO <input type="checkbox"/> LEOPARDO
2. <u>¿Cuál de las siguientes palabras no encaja con el resto?</u>
<input type="checkbox"/> Ordenanza <input type="checkbox"/> Escriba <input type="checkbox"/> Secretario <input type="checkbox"/> Amanuense <input type="checkbox"/> Copista
3. <u>Soy un hombre. Si el hijo de Juan es el padre de mi hijo, ¿qué soy yo de Juan?</u>
<input type="checkbox"/> Su abuelo <input type="checkbox"/> Su padre <input type="checkbox"/> Su hijo <input type="checkbox"/> Su nieto <input type="checkbox"/> Yo soy Juan <input type="checkbox"/> Su tío
4. <u>¿Qué palabra no pertenece al siguiente grupo?</u>
<input type="checkbox"/> cuchillo <input type="checkbox"/> cisne <input type="checkbox"/> sonrisa <input type="checkbox"/> pluma <input type="checkbox"/> hermoso <input type="checkbox"/> pensamiento
5. <u>En el grupo que sigue, indique la palabra que, por su significado, no refleja el mismo concepto.</u>
<input type="checkbox"/> cola <input type="checkbox"/> tamiz <input type="checkbox"/> clip <input type="checkbox"/> clavo <input type="checkbox"/> cuerda
6. <u>Que palabra no está relacionada con las demás:</u>
<input type="checkbox"/> Serrucho <input type="checkbox"/> Destornillador <input type="checkbox"/> Escofina <input type="checkbox"/> Lima
7. <u>Poder legislativo es a Cortes Generales como poder Ejecutivo es a:</u>
<input type="checkbox"/> Congreso <input type="checkbox"/> Senado <input type="checkbox"/> Tribunal Constitucional <input type="checkbox"/> Gobierno del Estado
8. <u>Comedia es a Dramático como Novela es a:</u>
<input type="checkbox"/> Lírico <input type="checkbox"/> Narrativo <input type="checkbox"/> Humor <input type="checkbox"/> Didáctico
9. <u>Tomás, Pedro, Jaime, Susana y Julia realizaron el test. Julia obtuvo mayor puntuación que Tomás, Jaime puntuó más bajo que Pedro pero más alto que Susana, y Pedro logró menos puntos que Tomás. ¿Quién obtuvo la puntuación más alta?</u>
<input type="checkbox"/> Tomás <input type="checkbox"/> Pedro <input type="checkbox"/> Jaime <input type="checkbox"/> Susana <input type="checkbox"/> Julia

10. PERA es a MANZANA como PATATA es a:
<input type="checkbox"/> PLÁTANO <input type="checkbox"/> RÁBANO <input type="checkbox"/> FRESA <input type="checkbox"/> MELOCOTÓN <input type="checkbox"/> LECHUGA
11. Complete esta analogía con una palabra de seis letras terminada en A. «Alto es a bajo como cielo es a
<input type="checkbox"/> Tierra. <input type="checkbox"/> Sierra <input type="checkbox"/> Malva <input type="checkbox"/> Salva
12. En el grupo que sigue, indique las dos palabras que, por su significado, no reflejan el mismo concepto.
<input type="checkbox"/> cola y clavo <input type="checkbox"/> tamiz y sierra <input type="checkbox"/> clavo y clip <input type="checkbox"/> cuerda y cola
13. Montaña es a tierra como remolino es a:
<input type="checkbox"/> fluido <input type="checkbox"/> mojado <input type="checkbox"/> mar <input type="checkbox"/> cielo <input type="checkbox"/> lluvia
14. ¿Cuál de estas palabras no pertenece al grupo?
<input type="checkbox"/> microscopio <input type="checkbox"/> lupa <input type="checkbox"/> micrófono <input type="checkbox"/> telescopio <input type="checkbox"/> telégrafo
15. Busque las dos palabras de significado más parecido. (a) haz (b) bulto (c) risa (d) rayo (e) colección
<input type="checkbox"/> a y c <input type="checkbox"/> a y d <input type="checkbox"/> b y a <input type="checkbox"/> c y e <input type="checkbox"/> d y e
16. Potencial es a altura como cinética es a...
<input type="checkbox"/> Mecánica <input type="checkbox"/> Movimiento <input type="checkbox"/> Motion <input type="checkbox"/> Aceleración
17. Axiomático es a inequívoco como zuzar es a...
<input type="checkbox"/> Impeler <input type="checkbox"/> Repeler <input type="checkbox"/> Rechazar <input type="checkbox"/> Atraer
18. HSCN es a Fran como RBDMQ es a...
<input type="checkbox"/> Paolo <input type="checkbox"/> Pabel <input type="checkbox"/> Pablo <input type="checkbox"/> Palos
19. Japón es a yen como Argelia a...
<input type="checkbox"/> Dinar <input type="checkbox"/> Peso <input type="checkbox"/> Dragma <input type="checkbox"/> Dólar
20. E-book es a electrónico como libro es a...
<input type="checkbox"/> Hoja <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Letras <input type="checkbox"/> Papel

Fuente: Test psicotécnicos. Razonamiento [en línea]. España: psicotécnico test.com, 2005. [Consultado diciembre de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.psicotecnicostest.com/testpsicotecnicos.asp?TIP=Razonamiento&TEST=1>

Anexo C. Test Psicotécnico Nº 2. Razonamiento

1. Dinamarca es a danés como España a...
<input type="checkbox"/> Hispano <input type="checkbox"/> Español <input type="checkbox"/> Íbero <input type="checkbox"/> Hebreo
2. La Meca es a cubo como las pirámides de Keops a...
<input type="checkbox"/> Egipto <input type="checkbox"/> Cleopatra <input type="checkbox"/> Pirámide <input type="checkbox"/> Imperio
3. Flor es a pistilo como mujer es a...
<input type="checkbox"/> Útero <input type="checkbox"/> Vajina <input type="checkbox"/> Abdomen <input type="checkbox"/> Ano
4. 3 es a 9 como 2 es a...
<input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 6
5. Letra es a -grama como cara es a...
<input type="checkbox"/> -edro <input type="checkbox"/> -cara <input type="checkbox"/> -pedro <input type="checkbox"/> -ista
6. Deca es a 10 como duodeca es a...
<input type="checkbox"/> 11 <input type="checkbox"/> 22 <input type="checkbox"/> 32 <input type="checkbox"/> 12
7. Oyente es a receptor como locutor es a...
<input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Emisor <input type="checkbox"/> Canal <input type="checkbox"/> Interferencia
8. Pictograma es a dibujo como histograma es a...
<input type="checkbox"/> Código <input type="checkbox"/> Línea <input type="checkbox"/> Barra <input type="checkbox"/> Gama
9. Kilobyte es a Kb como red es a...
<input type="checkbox"/> RDSI <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> Internet <input type="checkbox"/> NET
10. Ecuador es a paralelos como polos es a...
<input type="checkbox"/> Altitud <input type="checkbox"/> Meridianos. <input type="checkbox"/> Latitud <input type="checkbox"/> Foco
11. Terreno es a topógrafo como hierro es a...
<input type="checkbox"/> Herrero <input type="checkbox"/> Férrico <input type="checkbox"/> Ferroso <input type="checkbox"/> Ferrallista
12. Muerte es a tanato- como enfermedad es a...

<input type="checkbox"/> pato- <input type="checkbox"/> -itis <input type="checkbox"/> noso- <input type="checkbox"/> sono-
13. Femenina es a progesterona como masculina es a...
<input type="checkbox"/> Andr3geno <input type="checkbox"/> Progesterona <input type="checkbox"/> Testosterona <input type="checkbox"/> Exteroides
14. Escaleno es a uno como is3sceles es a...
<input type="checkbox"/> Tres <input type="checkbox"/> Cuatro <input type="checkbox"/> Seis <input type="checkbox"/> Dos
15. Rect3ngulo es a cilindro es a como semicirculo es a...
<input type="checkbox"/> Circulo <input type="checkbox"/> Cuadrado <input type="checkbox"/> Esfera <input type="checkbox"/> Tri3ngulo
16. Mantequilla es a l3pidos como arroz es a...
<input type="checkbox"/> Grasas <input type="checkbox"/> Carbohidratos <input type="checkbox"/> Complejos <input type="checkbox"/> Az3cares
17. Gusano es a an3lido como estrella de mar es a...
<input type="checkbox"/> Paquidermo <input type="checkbox"/> Hermafrodita <input type="checkbox"/> Estrellada <input type="checkbox"/> Equinodermo.
18. Tejido nervioso es a neuronas como m3sculos es a...
<input type="checkbox"/> Miofibrillas <input type="checkbox"/> Fibra muscular <input type="checkbox"/> Sinopsis <input type="checkbox"/> Fortaleza
19. Ronca es a troncar como oda es a...
<input type="checkbox"/> Modal <input type="checkbox"/> Ova <input type="checkbox"/> Oval <input type="checkbox"/> Moda
20. Ordenador es a bit como ser vivo es a...
<input type="checkbox"/> 3rgano <input type="checkbox"/> Dedo <input type="checkbox"/> Piel <input type="checkbox"/> C3lula

Fuente: Test psicot3cnicos. Razonamiento [en l3nea]. Espa1a: psicot3cnico test.com, 2005. [Consultado diciembre de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.psicotecnicostest.com/testpsicotecnicos.asp?TIP=Razonamiento&TEST=2>

Figura 8. Guía de preselección mediante entrevista telefónica

GUIA DE PRESELECCION MEDIANTE ENTREVISTA TELEFONICA			
Nombre _____		Fecha _____	
Dirección _____			
Teléfono Fijo _____		Celular _____	
¿Tiene un título? _____		¿En que áreas? _____	
¿A que Institucion asistio? _____			
¿Cuándo se graduo? _____			
¿Desea trabajar lejos de su casa _____		noches al mes? _____	
¿Cuál es el salario mínimo anual que desearia aceptar? _____			
¿Describa brevemente los cargos que ha desempeñado durante los ultimos cinco años? _____			
Compañía _____	Desde _____	Hasta _____	
Obligaciones _____	Motivo del retiro _____	Sueldo _____	
Compañía _____	Desde _____	Hasta _____	
Obligaciones _____	Motivo del retiro _____	Sueldo _____	
Compañía _____	Desde _____	Hasta _____	
Obligaciones _____	Motivo del retiro _____	Sueldo _____	
Entrevistado por _____			
Hora de la cita _____			
Aspirante rechazado _____	Razones _____	_____	

Fuente: JOHNSON, Eugene; KURTZ, David L. y SCHEUING, Eberhard. Administración de Ventas. Conceptos, prácticas y casos. 2 ed. Bogotá: McGraw Hill, 1996. p. 421.